



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen

Piskonen, Elina

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen

Piskonen Elina
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Piskonen Elina

Viestinnän asiakaskeinen kehittäminen

Vuosi 2018

Sivumäärä 80

Viestinnän rooli organisaatioissa on muuttumassa. Toisaalta organisaatiot näyttäytyvät epäinhimillisinä ja moni kokee, ettei tule kuulluksi työpaikallaan, mutta toisaalta moni organisaatio haluaa panostaa työhyvinvointiin. Viestintä on eräs keino, jolla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Organisaatioiden ja viestinnän roolin muuttuessa myös niiden tapojen, joilla viestintää suunnitellaan ja tehdään, tulisi muuttua. Moni organisaatio kuitenkin edelleen suunnittelee ja toteuttaa viestintää hyvin organisaatiolähtöisesti eikä viestinnällään palvele kohderyhmää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten viestintää voisi kehittää asiakaskeisesti. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Tässä työssä viestintää tarkastellaan palveluna, jonka tarkoituksena on muodostaa arvoa sen kohteille. Kehittämistyö rajattiin tarkastelemaan sisäistä viestintää osana ihmisten arkea ja elämää työpaikoilla.

Kun perinteisesti viestinnän suunnittelussa on lähdetty liikkeelle organisaation tarpeista, tässä kehittämistyössä katse haluttiin kääntää viestinnän kohderyhmien tarpeisiin. Kehittämistyön tietoperusta koostuu asiakaskeisestä liiketoimintalogiikasta, yhteiskehittämisestä, muotoiluajattelusta ja yhteisöviestinnästä. Kehittämistyössä katsottiin, että viestintäpalvelun tulisi keskittyä viestinnän kohteen kokemukseen ja tuon kokemuksen arvoon kohteen yksilöllisessä tilanteessa. Työhön lähdettiin ajatuksesta, että koska muotoiluajattelua voi soveltaa niin tuotteiden, palveluiden, kokemusten kuin strategian kehittämiseen, voi sitä yhtä lailla soveltaa myös viestinnän kehittämiseen. Myös yhteiskehittämisen soveltuvuutta viestinnän kehittämiseen selvitettiin.

Kehittämistyö koostui asiantuntijahaastatteluista ja pilottiprojektista, joka toteutettiin yhteistyössä Säteilyturvakeskuksen kanssa. Kehittämistyön alussa haastateltiin kuutta palvelumuotoilun asiantuntijaa, joilta kerättiin tietoa viestinnän kehittämisestä asiakaskeisesti. Tämän jälkeen toteutettiin pilottiprojekti, jossa kehitettiin Säteilyturvakeskuksen sisäistä strategiaviestintää palvelumuotoilun menetelmillä. Tuloksina syntyi SWOT-analyysi palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä, viisi viestijäpersoonaa ja mallipohja viestijäpersoonille, neljä sisäistä viestintäkonseptia Säteilyturvakeskukselle sekä viestinnän asiakaskeisen kehittämisen palveluprosessi.

Työ osoitti, että asiakaskeinen lähestymistapa, muotoiluajattelu ja yhteiskehittäminen soveltuvat erinomaisesti viestinnän kehittämiseen. Tarkastelemalla viestintää palveluna ja hyödyntämällä palvelumuotoilua kehittämistyössä, kehittäminen muuttuu asiakaskeiseksi. Muotoiluajattelu tukee kekseliäiden ja asiakkaiden tarpeisiin aidosti vastaavien viestinnän konseptien luontia, ja yhteiskehittäminen nostaa viestinnän kehittämisen uudelle tasolle. Asiakaskeisen kehittämisen prosessissa huomiota tulee kiinnittää erityisesti asiakasymmärrysvaiheeseen ja käytäntöön vientiin. Kehittämistyössä fasilitointitaidot ja työpajatyöskentely sekä palvelumuotoilun työkaluista erityisesti luotain ja persoonatyökalu toimivat viestinnän kehittämisessä hyvin.

Asiasanat: asiakaskeinen liiketoimintalogiikka, muotoiluajattelu, yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, palvelumuotoilu

Elina Piskonen

Developing Customer-Centered Communication

Year	2018	Pages	80
------	------	-------	----

The role of communication is changing in organizations. On the other hand, organizations seem inhumane and many feel that they are not being heard at their workplace, but on the other hand, many organizations want to invest in well-being at work. Communication is one way by which well-being at work can be affected. As organizations and the role of communications change, the ways in which communication is planned and implemented should also change. However, many organizations continue to plan and implement communication from an organization-oriented basis, and do not serve their target groups with their communication.

The purpose of this thesis was to find out how communication could be developed in a customer-centered way. In addition, the goal was also to find out which service design tools are suitable for developing communication. In this thesis, communication is viewed as a service which aims to create value for its objects. This work was limited to examining internal communication as part of everyday life and life at the workplace.

When communication has traditionally been designed based on the needs of the organization, in this thesis the focus was on developing from the point of view of the target groups. The theoretical background consists of customer dominant logic, co-development, design thinking and corporate communication. It was considered that the core of the communication service should be the experience and value of the experience in the individual situation of the target. The idea was that, since design thinking can be applied to the development of products, services, experiences and strategies, it can also be applied to the development of communication. The compatibility of co-development in developing communication was also explored.

The development work consisted of expert interviews and a pilot project, which was carried out together with the Radiation and Nuclear Safety Authority (Säteilyturvakeskus). Six service design experts were interviewed at the beginning of the development work, with the aim of gathering information about customer-centric developing of communication. After this, a pilot project was carried out, developing the internal strategic communication of the Radiation and Nuclear Safety Authority with service design methods. Results were a SWOT analysis about the utilization of service design in the development of communication, five communication personas and a model layout for the communication persona, four internal communication concepts for the Radiation and Nuclear Safety Authority and a service process for the customer-centric development of communication.

The work showed that a customer-centric approach, design thinking, and co-development work well in the development of communication. By considering communication as a service and utilizing service design in the development work, development becomes customer-centric. Design thinking supports the creation of concepts which are innovative and genuinely respond to customer needs, and co-development increases developing communication to a new level. In a customer-centered development process, attention should be paid to the customer understanding phase and the implementation phase. In the development work, facilitation skills and especially the probe and personas tool of the service design tools worked well in the development of communication.

Key words: customer-dominant logic, design thinking, corporate communication, internal communication, service design

Sisällys

1	Organisaatiolähtöisestä viestinnän kehittämisestä asiakaskeskeisyyteen	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen	11
2.1	Sisäinen viestintä organisaatioissa	11
2.2	Pilottiorganisaatio Säteilyturvakeskus.....	12
3	Kohti asiakaskeskeisyyttä viestinnän kehittämisessä	15
3.1	Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka.....	15
3.2	Yhteiskehittäminen	18
3.3	Yhteisöviestintä ja organisaatioviestintä	19
3.4	Muotoiluajattelu.....	22
4	Miten kehittämistyö eteni?	25
4.1	Palvelumuotoilu	26
4.1.1	Double Diamond -malli palveluprosessin kehittämisessä.....	28
4.1.2	Palvelumuotoilun työkalut viestinnän kehittämisessä	29
4.2	Pilottiprojektin vaiheet	30
4.2.1	Löydä	31
4.2.2	Määritä	33
4.2.3	Kehitä	35
4.2.4	Toimita.....	39
4.3	Palveluprosessin luominen.....	39
5	Mitä saatiin tulokseksi?.....	40
5.1	Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä.....	40
5.2	Viestijäpersoonat.....	45
5.3	Persoonille luodut ideat ja niiden alustava konseptointi	49
5.4	Viestinnän asiakaskeisen kehittämisen palveluprosessi	52
6	Kehittämistyön opit.....	58
6.1	Asiakaskeisyys viestinnän kehittämisessä	58
6.2	Vastauksia tutkimuskysymyksiin	60
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu	65
6.4	Jatkotutkimus ja -kehitysaiheita	68
	Lähteet	70
	Kuviot..	74
	Taulukot	75
	Liitteet.....	76

1 Organisaatiolähtöisestä viestinnän kehittämisestä asiakaskeskeisyyteen

Viestintäteknologian kehitys on muuttanut tapamme tehdä lähes kaikkea ja maailma on verkottuneempi kuin koskaan. Erilaiset tietoverkot ovat muuttaneet työskentelyämme ja laajentaneet verkostoa, jonka kanssa pidämme jatkuvasti yhteyttä. Tiedon valtava määrä ja suuri valikoima erilaisia viestintäkanavia asettavat yksilöiden viestintäkyvyille paljon painetta. (Shockley-Zalabac 2012, 2-4.) Nykyajan organisaatioihin heijastuu viestintätulvan lisäksi myös epävakaa maailmantilanne. Taloudelliset paineet, globalisaatio ja teknologian kehitys tekevät organisaatioista entistä monimutkaisempia kokonaisuuksia. Toimintaympäristöt ovat epävarmempia, myrskyisempiä ja hauraampia. (Shockley-Zalabac 2012, 2.) Tämän päivän yrityskulttuuri näyttäytyy usein epäinhimillisenä ja persoonattomana, ja ihmisiä saatetaan kohdella esineiden kaltaisina toimijoina. Moni kokee, ettei tule kuulluksi tai kunnioitetuksi työpaikallaan, eivätkä organisaatiot onnistu saamaan ihmisiä kukoistamaan. (Worline & Dutton 2017, ix.)

Onneksi tämä ei ole koko totuus: Toisaalla kilpailu osajista kovenee (Panzar 2017). Moni organisaatio puhuu henkilöstöstään nykyään isona voimavarana ja korostaa esimerkiksi sisäisen tiedonkulun vaikutusta työssä viihtymiseen (Jäntti 2017). Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kattavasti viestinnällä, joka auttaa rakentamaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 111). Työelämän murros muuttaa myös viestinnän roolia organisaatioissa:

”Työelämässä on siirrytty ylhäältä johdetuista hierarkioista keskustelemaan, dialogiseen kulttuuriin. Viestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista ylhäältä alas-tiedottamista vaan monisuuntaista tiedonjakamista ja vaihdantaa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden tiedon luomista. Yksilöiden odotukset ja organisaatiostrategiat käyvät keskustelua keskenään.” (Juholin 2017, 118.)

Suomessa toimiva viestinnän alan ammattijärjestö Procom on laatimissaan yhteisöviestinnän periaatteissa todennut, että useat megatrendit vaikuttavat yhteisöihin ja viestintään lähivuosina. Näitä trendejä ovat muun muassa toimintaympäristön moninaisuuden ja ennakoimattomuuden lisääntyminen, kaiken keskinäisen riippuvuuden kasvu ja yhteisöjen verkostoituminen, tiedon moninkertaistuminen ja monimutkaistuminen, kaikkialle tuleva viestintä sekä ylipäänsä viestinnän merkityksen korostuminen yhteiskunnassa. (Procom 2012.)

Viestinnän roolin ja organisaatioiden muuttuessa, myös niiden tapojen, joilla viestintää suunnitellaan ja tehdään, tulisi muuttua. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan läheskään aina toteudu: *”Usein tehdään hirveen organisaatiolähtöisesti, ihmiset ei löydä, sisällöt ei palvele, sisältö etäännyttää.”* (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Miten sitten tehdä ihmisten tarpeita palvelevaa viestintää? Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson (2010, 18) suosittelevat palveluntarjoajia tarkastelemaan omaa palveluaan asiakkaan kontekstissa: Asiakkaan logiikan ymmärtäminen antaa yrityksille mahdollisuuden ymmärtää omaa rooliaan asiakkaan elämässä. Jos viestintää ajattelee organisaation sisäisenä palveluna henkilöstölle, voisiko viestintää tarkastella sen kohteen näkökulmasta? Mitä tietoa kohde tarvitsee? Mitä kanavia pitkin? Miten viestintä sopii hänen arkeensa? Voisiko organisaation viestintää toisin sanoen kehittää asiakaskeskeisesti?

Ajatus yhteiskehittämisestä liittyy vahvasti asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Prahalad ja Ramaswamy (2004, 6) kritisoivat perinteistä näkemystä, jonka mukaan yritykset voivat kehittää palveluitaan, tuotantoprosessejaan, markkinointiviestejään tai myyntikanaviaan joko täysin tai lähes ilman vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Käytännössä palvelun kehittämisen ratkaisu löytyy yhteiskehittämisestä. Yritykset ovat nykyään kiinnostuneita kehittämään palveluprosessejaan yhdessä asiakkaidensa kanssa, sillä perinteiset lähestymistavat eivät enää kykene vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin riittävän hyvin (Keränen 2015, 5). Miten yhteiskehittäminen toimisi viestinnän kehittämisessä?

Asiakaskeskeytyksen lisäksi tällä vuosikymmenellä on puhuttu paljon muotoiluajattelusta. Tässä vaikeasti ennakoitavassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä vanhat johtamistavat eivät enää riitä, vaan tarvitaan luovuutta (Brown 2016). Muotoiluajattelu yhdistää innovaatioprosessia ihmiskeskeiseen suunnitteluun (Brown 2008, 85). Voisiko muotoiluajattelun lähestymistapaa soveltaa viestinnän asiakaskeskeiseen suunnitteluun?

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy käytännön ongelmien ratkaisua ja esimerkiksi uusien ideoiden tai palveluiden tuottamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön puitteissa asioita viedään käytännössä eteenpäin ja niihin pyritään saamaan aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Kehittämistyö on uudistamisperustainen eli työn puitteissa etsitään uutta lähestymistapaa erilaisista rajapintoja kohtaamalla (Ojasalo ym. 2015, 26). Tämän työn tavoitteena on luoda viestinnän kehittämiseen uusi asiakaskeskeinen lähestymistapa. Tarkoituksena on lisätä asiakasnäkökulmaa viestinnän kehittämisessä. Viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessi luodaan yhdistämällä tutkimustietoa asiakaskeskeytyksestä, yhteiskehittämisestä, muotoiluajattelusta ja yhteisöviestinnästä, keräämällä tietoa asiantuntijahaastatteluilla sekä testaa-

malla palveluprosessia pilottiasiakkaalla. Tämä työ tuottaa uutta tietoa viestinnän kehittämistä asiakaskeskeisesti sekä yhteiskehittämisen ja muotoiluajattelun soveltuvuudesta viestinnän kehittämiseen.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kehittää viestintää asiakaskeskeisesti?
- Mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat viestinnän kehittämiseen?

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rajataan keskittymään organisaatioiden sisäisen viestinnän kehittämiseen. Työssä luodaan palveluprosessi, mutta prosessin käyttöönotto sekä liiketoimintamallin luominen on rajattu työn ulkopuolelle.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä työssä viestintää tarkastellaan palveluna, jonka tarkoituksena on tukea arvon muodostumista sen kohteille. Sisäistä viestintää tarkastellaan osana ihmisten kokonaisvaltaista arkea ja elämää työpaikoilla. Tietoperusta koostuu asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta, yhteiskehittämisestä, muotoiluajattelusta ja yhteisöviestinnästä.

Tämän työn aikana kehitetään asiakkaiden tarpeisiin aidosti vastaava palveluprosessi, joten tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin *palvelumuotoilu* (engl. Service Design). Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kuvailevat palvelumuotoilua nopeasti suosiotaan kasvattaneeksi asiakaslähtöiseksi lähestymistavaksi:

”Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja.”
(Ojasalo ym. 2015, 71)

Yllä kuvattu palvelumuotoilun käyttäjäkeskeinen lähestymistapa ja nopea konkretisointi sopivat tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön erinomaisesti. Stickdorn, Hormess, Lawrence ja Schneider tuovat puolestaan esiin sen, että palvelumuotoilu sijoittuu muotoiluajattelun ja asiakaskokemuksen risteykseen ja sitä voi soveltaa lähes kaiken ihmisen toiminnan muotoiluun (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 23). Tässä työssä sitä testataan viestinnän kehittämiseen.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. Service-Dominant Logic) mukaan kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa (Ojasalo ym. 2015, 72). *Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka* (engl. Customer-Dominant Logic) puolestaan tarkastelee asiakkaan kokemusta kokonaisvaltaisesti (Heinonen ym. 2010, 17). Tässä keskiössä on yritysten sulautuminen osaksi asiakkaidensa elämää (Strandvik & Heinonen 2015, 111). Näkökulma siirtyy palvelun käyttämisestä ihmisten tapaan elää elämäänsä (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 11).

Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelun (engl. Design Thinking) käsite on muuttunut vuosikymmenten aikana. Nykyään muotoiluajattelulla tarkoitetaan monitahoista ajatteluprosessia, joka tuo muotoilun kulttuurin ja metodit myös muotoilukentän ulkopuoliseen kehittämistyöhön. Muotoiluajattelua voi tarkastella nykyään muotoilijoiden lähestymistapana innovointiin, mutta yhtä lailla mille tahansa alalle sopivana lähestymistapana, johon kuuluvia prosesseja ja työkaluja voidaan käyttää luovien prosessien parantamiseen, kiihdyttämiseen ja visualisointiin moniammatillisissa tiimeissä. (Tschimmel 2012, 2.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilua voi pitää monitieteellisenä lähestymistapana (Stickdorn & Schneider 2013, 29). Sen periaatteita ovat käyttäjäkeskeisyys, yhdessä luominen, järjestys, todistettavuus ja holistisuus (Stickdorn & Schneider 2013, 34). Palvelumuotoilun keskiössä ovat käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuus ja sitä voidaan soveltaa hyvin erilaisiin kehittämiskohteisiin yritysten strategiasta palveluympäristöihin. Palveluorganisaation näkökulmasta palvelumuotoilussa on tavoitteena luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2015, 38.)

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisessä asiakkaiden kanssa käydään aktiivista dialogia ja heidän kanssaan kehitetään yhdessä ratkaisuja haasteisiin. Lisäksi asiakas pystyy rakentamaan hänelle itselleen sopivan palvelukokemuksen – samasta tuotteesta huolimatta asiakkaiden kokemus voi olla erilainen. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 8.)

Viestintä

Viestinnän kentällä Suomessa on käytössä lukuisia käsitteitä. Elisa Juholin määrittelee, että *viestinnällä* tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka riippuu ihmisten välisistä suhteista. Viestintää tapahtuu niin yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden kuin kulttuurienkin välillä. Se voi tapahtua joko kasvokkain tai eri välineitä hyödyntämällä. (Juholin 2006, 16.) Leif Åberg puolestaan on päättänyt työssään seuraavaan määritelmään:

”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.” (Åberg 2000, 54)

Yhteisöviestintä ja organisaatioviestintä

Yhteisöviestinnän ja *organisaatioviestinnän* käsitteet sekoittuvat suomen kielessä helposti. Kuten Leif Åberg toteaa (2000, 21), englanninkielinen termi *Organizational Communication* on tapauskohtaisesti suomennettu joko organisaatioviestinnäksi tai yhteisöviestinnäksi, yhteisöviestintä-termiä on puolestaan käytetty myös tiedottamis- ja suhdetoimintaa kuvaavasta *Public Relations* -termistä. Åberg päätyy määrittelemään organisaatioviestinnän kaiken työyhteisön viestinnän kattavaksi termiksi ja yhteisöviestinnän kattamaan sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. (Åberg 2000, 22.)

Elisa Juholinin mukaan yhteisöviestintä ei ole yksisuuntaista tiedon välittämistä, vaan se on enemmän arvonluontia ja mahdollistamista. Yhteisöviestintä kattaa viestinnän eri toiminnot, ja sitä voi pitää suhdetoimintana yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa. (Juholin 2017, 32-33.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeiseksi viestinnän termiksi valittiin yhteisöviestintä, jonka katsotaan kattavan kaiken viestintäyksikön vastuulla olevan viestinnän.

Työyhteisöviestintä ja sisäinen viestintä

2000-luvulla yleistynyt *työyhteisöviestintä*-käsite on laajentanut *sisäisen viestinnän* ja *sisäisen tiedotuksen* termejä. Kun termit sisäinen viestintä ja -tiedotus rajaavat tiedonkulun organisaation sisälle, työyhteisöviestintä puolestaan kattaa myös työyhteisön ulkopuolelle ulottuvat foorumit ja verkostot, joissa työyhteisön jäsenet vaikuttavat. (Juholin 2017, 118.) Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rajataan koskemaan nimenomaan organisaation sisäistä viestintää.

2 Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyön kontekstia, organisaation sisäistä viestintää, sekä tutustutaan tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pilottiorganisaatioon Säteilyturvakeskukseen.

2.1 Sisäinen viestintä organisaatioissa

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastelu rajataan koskemaan organisaation sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, yhtä lailla tiedon ja informaation vaihtoa kuin yhteisyyttä, kokemusten jakamista ja kulttuuria (Juholin 1999, 13).

Welsch ja Jackson jakavat sisäisen viestinnän neljään osa-alueeseen: esimiesviestintään, tiimin jäsenten viestintään, projektin jäsenten viestintään ja yhtiön sisäiseen viestintään. Esimiesviestintä on usein kaksisuuntaista ja se käsittelee työntekijän roolia ja hänen työhönsä liittyviä asioita. Tiimi- ja projektiviestintä kulkevat useimmiten kollegalta kollegalle ja käsittelevät tiimiin ja projektiin liittyviä asioita. Yhtiön sisäinen viestintä puolestaan kulkee yleensä strategiselta johdolta pääasiassa yksisuuntaisesti työntekijöille ja se käsittelee koko yhtiötä koskevia asioita, kuten tavoitteita ja saavutuksia. (Welsch & Jackson 2007, 185.)

Mishra, Boynton ja Mishra (2014, 183) toteavat, että organisaatiot pitävät nykyään sisäistä viestintää yhä tärkeämpänä. Heidän tutkimuksessaan muun muassa työntekijöiden sitouttaminen, organisaation maineesta huolehtiminen ja luottamuksen rakentaminen nousivat esiin sisäisen viestinnän tavoitteina. Tiedon avoin ja laaja jakaminen organisaatiossa kasvattaa luottamusta organisaation ja sen työntekijöiden välillä. (Mishra ym. 2014, 196-197.) Sisäinen viestintä tekee myös organisaation kulttuuria näkyväksi: esimiehet viestivät rutiineista ja tiimien sekä projektien jäsenet puolestaan tarinoita ja rituaaleja esimerkiksi siitä, kuinka edellisissä projekteissa toimittiin. Yhtiön tasolla viestintäkanavat, kuten uutiskirjeet ja podcastit, kertovat yhtiön tarinaa. (Welsch & Jackson 2007, 192.)

Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan suora yhteys esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Hyvin käytäntöön viety sisäisen viestinnän strategia lisää koko organisaation tehokkuutta työntekijöiden sitoutumisen kautta. (Verčič & Vokić 2017, 891.) Karanges, Johnston, Beatson ja Lings (2015, 130) nostavat esiin esimiesviestinnän ja koko sisäisen viestinnän sekä näiden toimintojen tukemisen tärkeyden. He toteavat sisäisen viestinnän tukevan organisaation, esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tätä kautta tekevän työpaikan suhteista merkityksellisiä ja arvokkaita. He myös korostavat sisäisen viestinnän tärkeyttä esimies-alais-suhteessa ja tätä kautta työntekijöiden hyvässä suhteessa organisaatioon.

Sisäisessä viestinnässä on käytössä useita eri viestintäkanavia. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikatiota on pidetty erityisen tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä, mutta on tilanteita, joissa esimerkiksi intranet tai uutiskirjeet toimivat tiedon välittäjinä paremmin. Työntekijöiltä tuleekin kysyä, mitä viestintävälineitä pitkin he haluavat tiedon. (Mishra ym. 2014, 197.) Men havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät tuntuivat haluavan tietoa joko sähköpostitse tai kasvokkain esimerkiksi työntekijöiden tapaamisissa tai suoraan esimieheltä. Painetut materiaalit, kuten raportit tai esitteet, eivät olleet yhtä suosittuja kanavia. (Men 2014, 279.)

Byrne ja LeMay puolestaan havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että omasta työstään ihmiset haluavat tietoa useimmiten rikkaampia viestintäkanavia (engl. Rich Communication Channels) pitkin. Näitä rikkaampia kanavia ovat esimerkiksi suorat keskustelut oman esimiehen kanssa, puhelinkeskustelut ja osastokokoukset. Koko yritystä koskevista asioista ihmiset kuitenkin toivoivat tietoa esimerkiksi sähköpostitse tai uutiskirjeellä, jotta he pystyvät perehtymään siihen heille sopivaan aikaan. (Byrne & LeMay 2006, 166.)

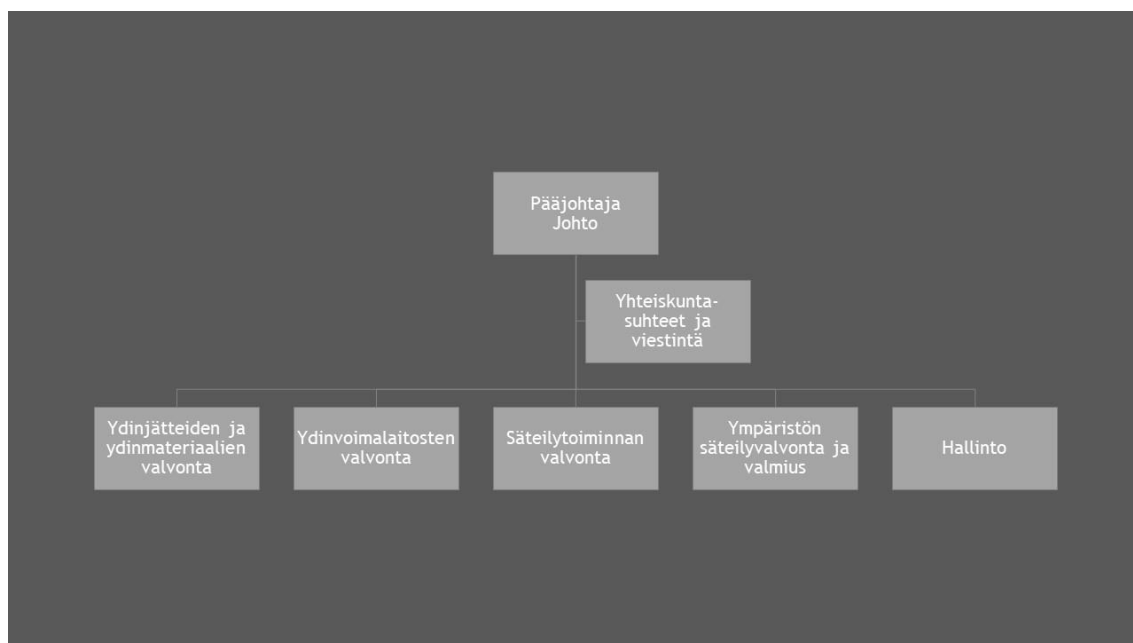
2.2 Pilottiorganisaatio Säteilyturvakeskus

Palveluprosessin luomisvaiheessa sitä kehitettiin pilotoimalla sen toimintaa pilottiorganisaatiossa. Tähän projektiin pilottiorganisaatioksi valikoitui Säteilyturvakeskus.

”Säteilyturvakeskus (STUK) on sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan viranomainen, joka valvoo säteily- ja ydinturvallisuutta Suomessa. Tavoitteenamme on ihmisten, yhteiskunnan, ympäristön ja tulevien sukupolvien suojele säteilyn haitallisilta vaikutuksilta.” (stuk.fi 2018)

Säteilyturvakeskus nimeää päätavoitteekseen suomalaisten säteilyaltistuksen pitämisen niin pienenä kuin mahdollista sekä säteilyturvallisuuden pitämisen hyvänä. Lisäksi Säteilyturvakeskus työskentelee estääkseen säteily- ja ydionnettomuudet. Työtä tehdään paljon yhteistyössä eri viranomaisten ja järjestöjen kanssa niin Suomessa kuin kansainvälisesti. STUKin toiminta perustuu lakiin Säteilyturvakeskuksesta. (stuk.fi 2018.) Säteilyturvakeskuksen organisaatio rakentuu viidestä yksiköstä (kuvio 1).

Vuoden 2016 lopussa Säteilyturvakeskuksessa työskenteli 321 henkilöä, heistä miehiä oli vajaa 60 prosenttia. Noin 70 prosentilla henkilöstöstä oli korkeakoulututkinto ja heidän keski-ikänsä oli 47 vuotta.

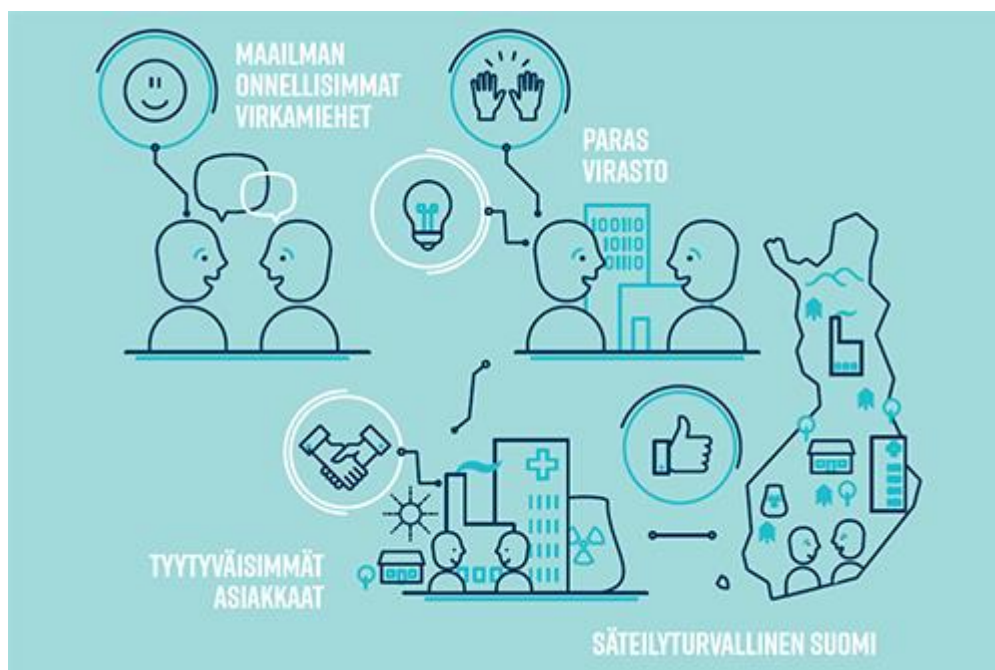


Kuvio 1: Säteilyturvakeskuksen organisaatio (stuk.fi 2018)

Strategia 2018-2022

Säteilyturvakeskukselle luotiin uusi strategia, joka tuli voimaan vuoden 2018 alussa.

”STUKin pääjohtaja Petteri Tiippa uhkuu hyvää mieltä. Iso strategaurakka on ohi. Palaute on ollut myönteistä henkilöstöltä, sidosryhmiltä ja esimerkiksi STUKin neuvottelukunnalta. 'Strategiamme on tyystin erilainen kuin aikaisemmat. Tämä tähtää muutokseen. STUK muuttuu. Muutos ei ole mahdollinen ilman sitä, että STUKlaisten työ ja työnteon tapa muuttuvat'.” (stuk.fi 2018.)



Kuvio 2: Säteilyturvakeskuksen visio 2018-2022

Uudessa strategiassa Säteilyturvakeskuksen visiona on *”Maailman onnellisimmat virkamiehet, paras virasto ja tyytyväiset asiakkaat - Säteilyturvallinen Suomi”* (kuvio 2). Uuden strategian myötä Säteilyturvakeskuksessa on nostettu toiminnan keskiöön henkilöstö ja sen osaaminen sekä hyvinvointi. Uudessa strategiassa todetaan, että työssään onnelliset virkamiehet *”luovat maailman parhaan viraston, jonka toimintakulttuuri, prosessit ja työkalut ottavat huomioon työelämän jatkuvan muutoksen ja digitalisaation. Osaamisen ja tuloksellisuuden ansiosta meillä on maailman tyytyväisimmät asiakkaat.”* (Säteilyturvakeskuksen strategia 2018-2022)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pilottiprojekti keskittyy Säteilyturvakeskuksen organisaation sisäiseen viestintään. Koska projekti ajoittui uuden strategiakauden alkuun, rajattiin kehittämistyö yhdessä Säteilyturvakeskuksen viestintäyksikön kanssa koskemaan nimenomaan organisaation sisäistä strategiaviestintää.

3 Kohti asiakaskeskeisyyttä viestinnän kehittämisessä

Tässä luvussa esitellään tämän työn teoriapohjan muodostavat asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, yhteiskehittäminen, muotoiluajattelu ja yhteisöviestintä (kuvio 3).



Kuvio 3: Tutkimuksellisen kehittämistyön teoriapohjan rakentuminen

3.1 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Perinteinen *tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka* (engl. Goods-Dominant Logic), jossa tuotteiden valmistaminen ja vaihtaminen ovat liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä, näkee asiakkaat ja yritykset hyötyjä ja voittoja maksimoivina rationaalisina toimijoina (Lusch & Vargo 2014, 4-5). Tuotekeskeisessä logiikassa arvo syntyy arvoketjussa, joka muodostuu yrityksen strategisista toiminnoista. Tässä mallissa yritys tuottaa arvoa tuottamalla arvoketjun osat halvemmin tai paremmin kuin kilpailijat. (Porter 1985, 33-34.)

Tuotekeskeinen lähestymistapa jättää huomioimatta sen, että asiakkaat eivät osta pelkästään tuotteita vaan ratkaisuja ja kokemuksia, joita tuotteet mahdollistavat. Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa yritys nähdään keskeisenä toimijana, vaikka itse asiassa ihmisten ongelmat ja tarpeet ovat organisaatioiden toiminnan lähtökohtia. (Lusch & Vargo 2014, 6.) Edellä

mainittujen lisäksi tuotekeskeistä liiketoimintalogiikkaa on arvosteltu keskittymisestä vaihto-arvoon (engl. Exchange-Value), jolloin varsinainen käyttöarvo ja hyöty asiakkaalle unohtuu (Lusch & Vargo 2014, 7).

Maailman muututtua tuotanto- ja tuotekeskeisyydestä enemmän aineettomaan, kuten taitoihin, tietoon ja asiantuntemukseen, painottuvaan maailmaan, nousi esiin tarve uudentyyppiselle liiketoimintalogiikalle. Tuottajakeskeisyydestä siirryttiin kuluttajakeskeisyyteen. (Vargo & Lusch 2004, 15.) Siirtymän myötä syntynyt *palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka* (engl. Service-Dominant Logic) näkee palvelun keskeisenä tekijänä liiketoiminnassa ja asiakkaan aina mukana luomassa arvoa. Arvo määräytyy yksilöllisesti asiakkaan mukaan ja se syntyy erilaisten sosiaalisten ja taloudellisten tekijöiden yhdistelmänä. (Lusch & Vargo 2014, 15-16.)

Palvelulogiikka (engl. Service Logic) puolestaan nostaa esille palveluntarjoajan mahdollisuuden arvon luontiin yhdessä asiakkaan kanssa tietyissä tilanteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajalla on joskus mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa asiakkaan arvon täyttymiseen. (Grönroos & Gummerus 2014, 206.) Pohja-ajatus palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa ja palvelulogiikassa on sama: palvelun tärkeyden tunnistaminen ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen rajapinnan tunnistaminen. Olennaisesti nämä kaksi logiikkaa erottaa toisistaan se, että palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskiössä on palvelu, kun palvelulogiikassa tätä näkemystä pidetään rajoittuneena ja keskiöön nostetaan arvon luominen kaikille osapuolille. (Emt., 210-211.)

Tuotekeskeistä ja palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on arvosteltu tarjoajakeskeisyydestä. Vaikka palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on laajentanut näkemystä markkinoinnin roolista, lähestymistapaa on pidetty edelleen liian tuotanto- ja vuorovaikutuskeskeisenä. (Heinonen ym. 2010, 2-3.) Siirtyminen palvelukeskeiseen ajattelutapaan on kyllä siirtänyt keskiön yrityksen sisäisistä prosesseista yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, mutta tämä lähestymistapa jättää edelleen huomioimatta yrityksen roolin asiakkaan elämässä. (Emt., 16-17.) Saman voi olettaa koskevan myös palvelulogiikkaa.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (engl. Customer-Dominant Logic) sen sijaan pyrkii ymmärtämään asiakkaan kokemusta kokonaisvaltaisesti. Tämä lähestymistapa lähtee siitä, että keskiössä ei tulisi olla pelkkä palvelu, vaan asiakaskokemus ja sen arvo asiakkaille heidän yksilöllisissä tilanteissaan (Heinonen ym. 2010, 17). Näkemys keskittyy asiakkaiden logiikan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka yritykset usein sulautuvat osaksi asiakkaidensa elämää. (Strandvik & Heinonen 2015, 111). Näkökulma siirtyy siitä, kuinka asiakkaat käyttävät palvelua, siihen kuinka he elävät elämäänsä (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 11).

Asiakkaat ovat liiketoiminnalle ensisijaisen tärkeitä. Aktiivisina toimijoina asiakkaat itse määrittelevät, mitkä tekijät ovat heille merkityksellisiä ja mitä arvoa esimerkiksi palvelu heille tuottaa. (Alakoski 2014, 11.) Asiakas ei koskaan käytä palvelua tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat monet palveluun suoraan liittymättömät tekijät. Tästä syystä yrityksen ja asiakkaan näemykset palvelusta eroavat aina. Yritysten tulisikin ottaa palvelun lisäksi huomioon myös se, mitä asiakas tekee tai yrittää tehdä ja miten palvelu asiakasta tässä tukee. (Heinonen ym. 2010, 7.)

Asiakkaat toimivat yhä enemmän tiedostamattomasti ja tunteisiin perustuen, minkä vuoksi heidän toimintansa saattaa joskus vaikuttaa hyvin epärationaaliselta. Asiakkailla on sekä fyysinen, henkinen että virtuaalinen asiakasidentiteetti: he ovat verkottuneita ja toimivat monissa tiloissa samanaikaisesti. Muun muassa näistä syistä palveluntarjoajien tulisi yhä voimakkaammin keskittyä ymmärtämään, kuka asiakas oikeastaan on ja miten hän ajattelee. (Voima ym. 2010, 11.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka nostaa esille asiakkaan ekosysteemin, joka ympäröi asiakasta. Ekosysteemi koostuu asiakkaasta ja niistä toimijoista, jotka tuottavat hänelle arvoa: asiakkaalle keskeisistä palveluntuottajista, muista asiakkaista ja muista toimijoista, jotka kokevat palvelua yhdessä asiakkaan kanssa. (Strandvik & Heinonen 2015, 121.) Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tarkastellaan asiakkaan rutiineja, toimintoja ja käytäntöjä, jotta nähdään, miten asiakas tavallisesti käyttäytyy (Voima ym. 2010, 11). Asiakkaan ekosysteemiin kuuluu ihmisten ja yritysten lisäksi myös muun muassa aineettomia tekijöitä, kuten erilaisia tietojärjestelmiä ja -resursseja. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskitytäänkin siihen, miten palvelun tarjoaja sopii asiakkaan elämään. (Strandvik & Heinonen 2015, 121.)

Asiakaskeskeinen logiikka antaa palveluntarjoajille uusia työkaluja asiakkaiden muuttuvan maailman ymmärtämiseen (Voima ym. 2010, 12). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvoa katsotaan aktiivisen luomisen (engl. Creation) sijaan muodostuvan (engl. Formation). Asiakas ja palveluntarjoaja näkevät arvon eri tavalla - arvo ei muodostu pelkästään vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, eikä arvoa välttämättä luoda yhdessä. Pikeminkin arvo muodostuu asioiden ollessa läsnä asiakkaan elämässä (engl. Presence). Jotta arvon muodostumista asiakkaalle voidaan ymmärtää, palvelun tarjoajan tulee ymmärtää, missä kokonaisuudessa he asiakkaan maailmassa toimivat. (Strandvik & Heinonen 2015, 123.)

	TUOTEKESKEINEN LIIKETOIMINTALOGIIKKA	PALVELULOGIIKKA/PAL- VELUKESKEINEN LIIKE- TOIMINTALOGIIKKA	ASIAKASKESKEINEN LIIKETOIMINTALOGIIKKA
KESKIÖSSÄ	Tuottaja	Arvon luominen (palvelu- logiikka) Palvelu (palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka)	Asiakas
KESKEINEN TOIMINTA	Tuotteiden valmistaminen ja vaihtaminen	Yrityksen ja asiakkaan vä- linen vuorovaikutus	Asiakaskokemuksen arvo
ASIAKAS	Voittoja maksimoiva ra- tionaalinen toimija	Mukana luomassa arvoa	Kokonaisvaltainen aktiivi- nen toimija
ARVO SYNTYY	Vaihdosta	Tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä	Osana asiakkaan elämää

Taulukko 1: Neljän eri liiketoimintalogiikan yhteenveto

Kun tiedetään, miten asiakas käyttäytyy omassa ympäristössään, pystytään löytämään vastauksia siihen, miten palveluprosessi tulisi suunnitella (Voima ym. 2010, 119). Taulukko 1 koostaa eri liiketoimintalogiikoiden näkemykset. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjaksi valittiin asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, sillä se nostaa erinomaisesti esiin asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen. On oletettavaa, että viestintää palveluna kehitettäessä asiakasta on tarkasteltava kokonaisuutena, sillä viestintäpalvelun onnistumiseen - puhutaan sitten organisaation sisäisestä tai ulkoisesta viestinnästä - vaikuttaa kaikella todennäköisyydellä itse palvelun lisäksi moni muukin tekijä asiakkaan elämässä.

3.2 Yhteiskehittäminen

Asiakkaiden ja yritysten välinen vuorovaikutus ja sen mukana arvon luonnin prosessi ovat muuttumassa. Perinteisessä arvonluonnin prosessissa asiakkaat olivat yrityksen ulkopuolella ja arvo luotiin yrityksen sisällä. (Pralad ja Ramaswamy 2004, 6.) Palvelulogiikassa arvo määrittyy sen mukaan, miten asiakkaat luovat arvoa käyttämällä palvelua (Grönroos 2008, 302). Muun muassa muuttunut tiedonvälitys on kuitenkin kasvattanut asiakkaiden voimaa, he pystyvät kommunikoimaan toisten asiakkaiden kanssa eivätkä ole enää yksinomaan yrityksiltä saatavan tiedon varassa. Asiakkaat voivat nykyään valita heille arvoa tuottavat yritykset, joiden kanssa he haluavat toimia. (Pralad & Ramaswamy 2004, 6.)

Ihmiset ovat nykyään hyvin verkottuneita ja jakavat käyttökokemuksiaan (Ramaswamy & Goullart 2010, 3). Prahaladin ja Ramaswayn (2004, 6) mukaan asiakkaat haluavat nykyään vaikuttaa yritysten liiketoimintaan ja kehittää yhdessä arvoa. *Yhteiskehittäminen* (engl. Co-

Creation) onkin nouseva ilmiö palveluiden kehittämisessä. Lähestymistapaa on kritisoitu epäselvyydestä, mutta samalla on todettu sen mahdollisuudet tämän päivän haasteiden ratkaisemisessa. (Keränen 2015, 225.)

Tutkijat ovat suositelleet (Heinonen ym. 2010, 18) yrityksiä tarkastelemaan lähemmin tapojaan asiakasymmärryksen kerryttämiseen. Kun perinteisesti asiakasymmärrystä on kerätty esimerkiksi tutkimalla asiakkaiden havaintoja ja mielipiteitä, keskiö tulisi siirtää asiakkaan maailman ymmärtämiseen kokonaisuutena. Tällöin saadaan tietoa siitä, mitä asiakkaan toimintoja palvelulla voidaan tukea, ja parhaimmillaan paljastuu uutta arvoa, jota palvelu voi asiakkaalle tuottaa. (Emt., 18-19.) Yhteiskehittämistä voidaan soveltaa lähes minkälaiseen innovointiin tahansa. Yhteiskehittämisessä voidaan saada innovatiivisia ideoita asiakkailta, työntekijöiltä ja muilta sidosryhmiltä. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 280.) Ramaswamy ja Ozcan (2014, 280) nimeävät yhteiskehittämisen tuottavuusmoottoriksi (engl. Productivity Engine), joka voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin alentuneiden kustannusten ja kasvaneen tehokkuuden lisäksi myös lisäämällä työntekijöiden sitoutumista.

Yhteiskehittämisellä on todettu olevan monia hyötyjä palvelumuotoiluprojekteissa. Steen, Manschot ja De Koning päätyivät tutkimuksessaan siihen, että yhteiskehittäminen parantaa luovaa prosessia sekä auttaa luomaan parempia palvelumäärittelyjä ja organisoimaan prosessin tehokkaasti. Lisäksi yhteiskehittämisen avulla pystytään luomaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita ja parempia asiakaskokemuksia sekä suuntaamaan organisaatioiden toimintaa asiakaskeskeisempään ja moniammatillisempaan suuntaan. (Steen ym. 2011, 59.)

Barile, Saviano ja Polese tutkivat vuonna 2014 tiedon epäsymmetriaa ja yhteiskehittämistä terveyspalveluiden kontekstissa. He havaitsivat, että terveydenhuollolle tyypillinen tiedon epäsymmetria vaikuttaa suuresti yhteiskehittämisen onnistumiseen. Yhteiskehittämisessä toimijoiden tulisi osallistua, liittyä toisiinsa, olla sitoutuneita ja aktivoida prosessia. Jotta nämä kaikki onnistuvat, tarvitaan tehokasta viestintää, keskinäistä ymmärrystä ja vahvaa sitoutumista. (Barile, Saviano & Polese 2014, 214-215.)

3.3 Yhteisöviestintä ja organisaatioviestintä

Pekka Aula on todennut, että viestinnän käsite muodostaa nykyään katon suurelle joukolle eri tieteen- ja käytännöalojen käsitteitä ja että organisaatioviestinnän tutkimus on *”kylästäetty käsitteillä, joiden yksiselitteinen määrittely on käytännöllisesti mahdotonta eikä välttämättä edes tavoittelemisen arvoista”* (Aula 2008, 12).

Organisaatioviestinnän mallit ovat heijastelleet aikansa organisaatioteorioita (Aula 2008, 13). Viestintä nähtiin pitkään ylhäältä alas etenevänä suoraviivaisena prosessina ja oletettiin, että

viesti menee näin kaikille perille ja vaikuttaa vastaanottajaan halutulla tavalla. Asiat eivät organisaatioissakaan kuitenkaan ole näin suoraviivaisia, vaan organisaation viestintä toteutuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Emt., 17.)

Organisaatioviestinnän kentällä on nähtävissä viestinnän eri koulukuntien näkemyseroja: prosessikoulukunta painottaa viestintää prosessina, jossa lähettäjä lähettää viestin sen kohteelle ja viesti vaikuttaa kohteeseen. Tässä koulukunnassa pyritään erottamaan viestintäprosessin eri vaiheet, ja tunnistamaan niiden rooli ja panos koko prosessille. Merkityskoulukunta painottaa viestintää merkitysten muodostamisena ja tulkitsemisena. Kolmas suuntaus katsoo viestintää yhteisyyden tuottajana ja rituaalisena symboliprosessina. (Aula 2008, 14-15.)

Leif Åberg (2000, 99-100) on määritellyt organisaatioviestinnälle viisi tehtävää: perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (taulukko 2).

ORGANISAATIO- VIESTINNÄN TEHTÄVÄT	TOIMINTO	VIESTINNÄN ROOLI
1. PERUSTOIMINTOJEN TUKI	Palveluiden ja tuotteiden tuottaminen ja niiden siirtäminen asiakkaille, operatiivinen viestintä	operatiivista viestintää
2. PITKÄJÄNTEINEN PROFILOINTI	Työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvan rakentaminen, työyhteisön maineen rakentaminen	pitkäjänteistä viestintää
3. INFORMOINTI	Työyhteisön tapahtumista kertominen sekä organisaation sisä- että ulkopuolelle	lähtökohtana työyhteisön uutinen
4. KIINNITTÄMINEN	Työyhteisössä työskentelevien henkilöiden perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön	yhteisöllisyyden luominen
5. SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS	Sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen	ei työyhteisön ohjattavissa

Taulukko 2: Organisaatioviestinnän viisi tehtävää (mukaillen Åberg 2000, 100)

Organisaatioviestinnän ohella Suomessa puhutaan yhä enemmän *yhteisöviestinnästä*. Tähän käsitteeseen myös tämä tutkimuksellinen kehittämistyö nojaa. Viestinnän ammattilaisten järjestö Procom määrittelee yhteisöviestinnän seuraavasti:

”Viestintä on yritysten ja yhteisöjen toiminnan elinehto. Se on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen kanssa. Hyvät suhteet ja yhteistyö ovat hyödyksi sekä yhteisölle että sen yleisöille. Toimiva viestintä luo myös yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä päätöksentekoon.” (Juholin 2017, 33.)

Leif Åberg on esitelmässään vuonna 1999 todennut, että yhteisöviestintä voidaan määritellä monella tavalla kattamaan joko pelkästään työyhteisön sisäinen viestintä, työyhteisön virallinen viestintä tai kattamaan sekä sisäinen että ulkoinen, virallinen ja epävirallinen viestintä. (Åberg 1999.) Jyväskylän yliopisto määrittelee yhteisöviestinnän seuraavasti:

”Yhteisöviestintä (Organizational Communication and Public Relations) tutkii viestintää työyhteisöissä sekä erilaisten organisaatioiden ja niiden sidosryhmien välillä.” (Jyu.fi 2018)

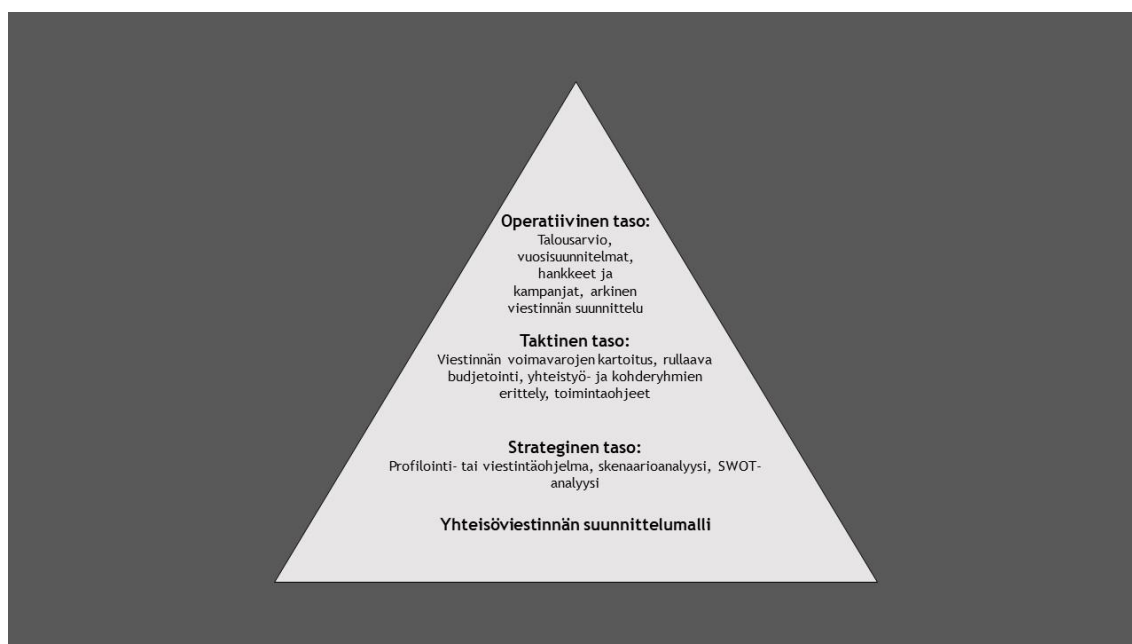
Procom julkaisi vuonna 2012 yhteisöviestinnän periaatteet otsikolla ”Kohti vuotta 2020 - strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia”. Periaatteissa määritellään työyhteisöviestinnän tehtäviksi tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö, luotaus, tulkinta ja reagointi, näkyväksi tekeminen, yhteydenpito ja verkottuminen sekä virittäminen (Procom 2012).

Toimiva viestintä on organisaatioiden menestyksen edellytys. On jopa sanottu, että organisaatiot ovat itse asiassa monimutkaisia viestintäprosesseja. (Shockley-Zalabac 2012, 4-5.) Elisa Juholin toteaa ”Työyhteisöviestinnän uusi agenda” -raportissa (Juholin 2007, 87), että viestintä ei ole organisaatiossa pelkkä funktio, vaan osa kaikkea tekemistä, ja jokainen yhteisön jäsen on siihen osallisena. Raportissa määritellään tietoperustaisen työyhteisön viestintä seuraavasti:

”Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta.” (Juholin 2007, 89.)

Viestinnän systemaattiselle suunnittelulle on tarvetta (Quirke 2008, 258-259). Quirke suosittelee suunnittelemaan viestintää yhdessä esimiesten kanssa ja sopimaan viestinnän tavoitteista johtoryhmän kanssa.

Viestintästrategioiden ja -suunnitelmien lähtökohtina pidetään organisaation perustehtävää ja tavoitteita sekä tulevaisuuden tahtotilaa (Juholin 2017, 64). Viestinnän suunnittelussa on monia tasoja: Åberg (2000, 227) on jakanut yhteisöviestinnän suunnittelun nelitasoiseen pyramidiin: operatiivinen taso, taktinen taso, strateginen taso ja pohjalla yhteisöviestinnän suunnittelumalli (kuvio 4).



Kuvio 4: Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (mukaan Åberg 2000, 227)

Nykyään viestinnän suunnittelussa puhutaan myös vuorovaikutuksesta. Elisa Juholin korostaa viestinnän strategian suunnittelussa prosessin vuorovaikutteista luonnetta (Juholin 2017, 90).

3.4 Muotoiluajattelu

Ensimmäiset varsinaiset maininnat *muotoiluajattelusta* (engl. Design Thinking) esiintyivät 1980-luvulla. Käsite on kasvanut ja kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja se sulauttaa yhteen useiden muotoilun koulukuntien ja metodologioiden ideoita. 1980-luvulla tunnistettiin, että muotoilun tulee keskittyä myös ihmisten ja organisaatioiden muotojen ja tarpeiden ymmärtämiseen perinteisemmän muotoilun ohella. Muotoiluajattelu ammentaa muun muassa samoihin aikoihin syntyneestä käyttäjäkeskeisen suunnittelun liikkeestä. (Curedale 2013a, 3.)

Katja Tschimmel (2012, 2) kuvaa, miten muotoiluajattelun käsite on elänyt viime vuosikymmeninä. Kun aluksi muotoiluajattelua tarkasteltiin lähinnä muotoilijoiden tiedollisena prosessina, nyt käsite on venynyt ja palvelee monialaisesti. Vuonna 1992 Richard Buchanan (1992, 5) nosti esiin muotoiluajattelun jatkuvasti muuttuvan muodon. Hän julisti muotoiluajattelun muuttavan kulttuuriamme perustavanlaatuisesti (Buchanan 1992, 21). Roger Martin ennusti vuonna 2006 muotoiluajattelun muuttavan organisaatioiden johtamista. Hän toi esiin sen, että samalla tavoin kuin tuotteiden muotoilu on monelle organisaatiolle kriittinen kilpailutekijä, tuote- ja palvelumuotoilun yläpuolelle nouseva muotoiluajattelu tulee vaikuttamaan organisaatioiden johtamiseen. (Dunne & Martin 2006, 152.) Martin määritteli muotoiluajattelun muotoilijoiden ajatteluprosessiksi, jolla he suunnittelevat tuotteita, palveluita tai käytäntöjä. (Emt., 517.) Tim Brown suositteli nostamaan muotoilun tuotantoprosessin osasta, jossa muotoilijat keskittyvät valmiiden ideoiden konkreettiseen muotoiluun, enemmän yritystason toiminnaksi. Tällöin muotoilulla on strategisempi rooli uusien, kuluttajien tarpeisiin paremmin vastaavien ideoiden kehittämisessä. (Brown 2008, 2.)

Professori Satu Miettinen Lapin yliopistosta määrittelee muotoiluajattelun yrityksen kyvyksi luovaan, proaktiiviseen ja muutoksiin sopeutuvaan toimintaan. Miettisen mukaan muotoiluajattelun avulla pystytään työskentelemään ratkaisukeskeisesti ja monialaisesti. Käytännössä tätä toteutetaan luovilla, visuaalisilla, toiminnallisilla ja konkretisoivilla menetelmillä. (Miettinen 2014, 11.) Curedale puolestaan määrittelee muotoiluajattelun ihmiskeskeiseksi tavaksi ratkaista vaikeita ongelmia. Muotoiluajattelu noudattaa yhteistyökeskeistä, tiimipohjaista ja monialaista prosessia. Muotoiluajattelun avulla pyritään löytämään käytännönläheisiä ja innovatiivisia ratkaisuja. (Curedale 2013a, 13.)

Muotoiluajattelua voi soveltaa muun muassa tuotteiden, palveluiden, kokemusten tai strategian kehittämiseen (Curedale 2013a, 13). Muotoiluajattelua voi myös lähestyä strategisen innovoinnin pohjana. Parhaimmillaan sen hyödyntäminen voi johtaa merkittävään taloudelliseen hyötyyn, auttaa erottumaan muista toimijoista ja auttaa parantamaan asiakkaiden kokemusta. (Mootee 2013, 16.) Muotoiluajattelu on erityisen hyödyllistä tilanteissa, joissa viedään läpi luovaa ongelmanratkaisuprosessia ja kartoitettaessa uusia mahdollisuuksia tai haasteita. (Tschimmel 2012, 17.)

Idris Mootee (2013, 32) toteaa, että muotoiluajatteluun nojaavia organisaatioita kuvaavat usein muun muassa ihmiskeskeisyys, luovuus, ketteryys, joustavuus ja intohimoinen suhtautuminen. Muotoiluajattelulle ominaisia piirteitä ovat monitulkintaisuus, yhteistyökeskeisyys, rakentavuus, uteliaisuus, empatia, holistisuus, iteratiivisuus, arvostelemattomuus ja avoin mielenlaatu (Curedale 2013a, 16). Tschimmelin (2012, 4-5) kuvaus muotoiluajattelun lähestymistapaa soveltavien johtajien ja perinteisesti ajattelevien johtajien eroista kertoo osuvasti, mikä muotoiluajattelun lähestymistavan erottaa perinteisemmästä lähestymistavasta (taulukko 3).

PERINTEISESTI AJATTELEVA JOHTAJA	MUOTOILUAJATTELUA SOVELTAVA JOHTAJA
pääasiassa suullista kommunikaatiota, kaavioita ja taulukoita	pääasiassa visuaalista kommunikaatiota, luonnos- ja prototypointityökalujen käyttö
välitön havainnointi ja tilanteen nopea tulkinta	intensiivinen havainnointi ja pohtiminen, stereotyyppisten havaintojen haastaminen
pääasiassa rationaalinen ja objektiivinen	tunteva ja rationaalinen samaan aikaan, subjektiivinen
analyttinen, deduktiivinen ja induktiivinen päättely	abduktiivinen ja kekseliäs päättely
oikeiden vastausten etsintä	epäonnistuminen kuuluu prosessiin
johtaa organisoimalla ja suunnittelemalla	viihtyy monitulkintaisuuden ja epävarmuuden kanssa
asiakaslähtöinen, syvä ymmärrys siitä mitä asiakkaat haluavat statuksen ylläpitoon	empaattinen ja ihmiskeskeinen, syvä ymmärrys ihmisten tarpeista ja unelmista
pääasiassa yksilötyöskentelijä	tekee yhdessä pääasiassa

Taulukko 3: Perinteisen ja muotoiluajattelun erot (mukaillen Tschimmel 2012)

4 Miten kehittämistyö eteni?

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkimuksellinen kehittämistyö eteni. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 4) on koostettu tämän kehittämistyön eri vaiheet. Taulukossa on kuvattu Double Diamond -prosessin mukainen kehittämistyön eteneminen ja esiselvitysvaihe sekä pilottiprojektin jälkeinen palveluprosessin luominen.

VAIHE	MENETELMÄ	TAVOITE	TUOTOS	KUKA	MIKSI
ESISELVITYS	Teema-haastattelut	Kerätä tietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä	SWOT	Kuusi palvelumuotoilun asiantuntija-haastateltavaa	Auttoi suunnittelemaan kehittämissi-työtä ja valitsemaan käytettäviä työkaluja
SELVITÄ	Tausta-materiaaleihin tutustuminen	Hahmottaa pilot-tiorganisaation tilanne		Kehittämistyön tekijä	Pystytään laatimaan organisaatiolle sopivia kysymyksiä luotaimen ja haastatteluihin
SELVITÄ	WhatsApp-luotain	Saada tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta ja arvostuksesta eri puolilta organisaatiota	Luotain-materiaalien purku-dokumentti	11 luotaintutkimuksen osallistujaa erityyppisistä rooleista eri puolilta organisaatiota	Saadaan havaintoja ja tietoa työntekijöiden sisäisen viestinnän arjesta
SELVITÄ	Teemahaastattelut	Syventää luotaimessa saatuja tietoja	Haastatteluiden purkudokumentti	Luotaintutkimuksen osallistujat	Saadaan luotaimesta saatuja tietoja syvennettyä
MÄÄRITÄ	Asiakas-persoonatyökalu	Tiivistää selvitysvaiheessa koottu tieto kehittämisen pohjaksi	Viisi viestijä-persoonaa	Kehittämistyön tekijä	Kuvataan kerätty tieto helposti ymmärrettävään visuaaliseen muotoon
KEHITÄ	Me-We-Us-ideointi + äänestys	Kerätä ideoita ja valita niistä parhaat	Ideointifläpit, joissa äänestyksen voittajat merkitty	Ensimmäisen työpajan osallistujat	Tuotetaan reilusti jokaiselle henkilölle soveltuvia ideoita ja valitaan parhaat
KEHITÄ	Miellekartta	Laajentaa valittuja ideoita	Miellekartta-fläpit	Toisen työpajan osallistujat	Saadaan ideoita konkreettisemmalle tasolle
KEHITÄ	Aikataulukanvas	Aikatauluttaa toimenpiteet	Aikataulu-fläpit	Toisen työpajan osallistujat	Konkretisoida suunnitelmat
PALVELU-PROSESSIN LUONTI	Prosessikuvaus	Visualisoida kehittämistyön tulokset	Prosessikuvaus	Kehittämistyön tekijä	Visualisoida palveluprosessi yksinkertaiseen muotoon

Taulukko 4: Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

4.1 Palvelumuotoilu

Kuten aiemmin todettiin, tämän tutkimuksellisen kehittämistyön strategiaksi valittiin palvelumuotoilu, jotta pystytään luomaan aidosti asiakkaiden tarpeisiin vastaava vaikuttava, tehokas, kannattava ja erottuva palvelu. Palvelumuotoilu tuo muotoilun toimintatavat palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilun prosessi, menetelmät ja työkalut auttavat tuomaan käyttäjät keskiöön sekä konkretisoimaan palvelukonsepteja (Ojasalo ym. 2015, 38).

”Minusta tuntuu usein, että palvelumuotoilun lähestymistapa yhdistää meidän sukupolveamme. Palvelumuotoilu on melko uusi ala, mutta siinä yhdistyy käytäntöjä monelta vanhemmalta alalta. Siksi se tuntuu monesta tutulta. Palvelumuotoiluun syventyvät kokevat usein, että aiemmin toisistaan irralliset ajatukset saavat sen avulla vankan viitekehyksen.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Palvelumuotoilua voi pitää monitieteellisenä lähestymistapana, joka yhdistää eri tieteenalojen metodeja ja työkaluja (Stickdorn & Schneider 2013, 29). Palvelumuotoilun periaatteita ovat käyttäjäkeskeisyys, yhdessä luominen, järjestys, todistettavuus ja holistisuus (Stickdorn & Schneider 2013, 34). Palvelumuotoilu yhdistää luovuuden kontrolloituun prosessiin. Keskeistä palvelumuotoilussa on käyttäjien syvälinen ymmärtäminen, johon tähdätään käyttämällä monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Käyttäjien ymmärtämisen lisäksi tärkeää on osallistaa palvelun eri osapuolia kehittämistyöhön, jotta saadaan synnytettyä uudenlaisia ideoita, jotka eivät muuten nousisi esille, sekä testattua ratkaisua kevyesti ja nopeasti. Lisäksi palvelumuotoiluprosessissa korostuvat visualisointi ja prototypointi, jotta ideat ja konseptit saadaan konkretisoitua. (Ojasalo ym. 2015, 72.) Käytännössä palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi, jossa jokaisessa vaiheessa voidaan palata takaisin edellisiin vaiheisiin. Tarkoituksena on oppia prosessin aikana. Prosessimalleja on olemassa useita. (Stickdorn & Schneider 2013, 125-126.)

Palvelumuotoilun on todettu lisäävän arvoa organisaatioille. Eun Yu ja Daniela Sangiorgi tutkivat, miten palvelumuotoilulla voidaan luoda uusia malleja palveluinnovaatioiden kehittämiseen. He havaitsivat, että palvelumuotoilun lähestymistavan soveltaminen organisaation käytännöissä ja prosesseissa tuottaa arvoa. (Yu & Sangiorgi 2018, 53.) Kurtmollaiev, Fjuk, Pedersen, Clatworthy ja Kvale puolestaan selvittivät palvelumuotoilun lähestymistavan käyttöönottoa isoissa organisaatioissa. He korostavat, että palvelumuotoilu ei ole vain palveluinnovaatioiden kehittämisprosessi, vaan muutosvoima, joka muuttaa organisaation toimintaa ja asiakkaiden roolia siinä perustavanlaatuisesti. (Kurtmollaiev, Fjuk, Pedersen, Clatworthy & Kvale 2018, 70.)

Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä

Tutkimustietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä löytyy vielä hyvin rajatusti. Mira Alhonsuo käsitteli Pro Gradu -työssään (2014) päivystyspoliklinikan viestinnän kehittämistä muotoilun menetelmillä. Tutkimuksessa parhaiksi muotoilun menetelmiksi viestinnän kehittämisessä nousivat konkretisoinnin ja visualisoinnin menetelmät, kuten prototyyppien rakentaminen. (Alhonsuo 2014, 53.) Ida Rainio puolestaan loi opinnäytetyössään palvelukonseptin, joka tukee muutoksen jalkauttamista yrityksessä auttamalla viestimään ja markkinoimaan muutosta sekä sisäisesti että ulkoisesti (Rainio 2014, 4). Konseptissa yrityksen työntekijät osallistettiin muutoksen viestintään verkkotyökalun tehtävien avulla (Rainio 2014, 51).

Tuomo Eskelinen, Mervi Rajahonka, Kaija Villman ja Ulla Santti tutkivat sisäisen viestinnän johtamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kahden tapausyrityksen kautta. Tutkimuksessaan he pyrkivät selvittämään, miten pienet ja keskisuuret yritykset voivat selvittää sisäisen tiedonkulun johtamisen haasteita osallistamalla kaikki olennaiset osapuolet palvelumuotoilu-prosessiin, ja miten palvelumuotoilun työkalut ja prosessit toimivat viestinnän johtamisen haasteiden ja ratkaisujen löytämiseen. (Eskelinen, Rajahonka, Villman ja Santti 2017, 17.) Molemmissa tapausyrityksissä sisäisen viestinnän johtaminen ja eri yksiköiden välinen viestintä oli tunnistettu avainhaasteeksi. Katkokset viestinnässä näkyivät asiakkaille asti. (Eskelinen ym. 2017, 19.) He havaitsivat, että osallistavien liiketoimintamallityökalujen soveltaminen palvelumuotoilun kontekstissa oli toimiva ratkaisu sisäisen viestinnän johtamisen haasteiden ratkaisemiseksi (Eskelinen ym. 2017, 21-22). Eskelisen ym. tutkimuksessa sisäisen viestinnän haasteita lähestyttiin palvelumuotoilun kontekstissa lähtemällä liikkeelle asiakkaista ja heidän tarpeistaan. He lähtivät olettamuksesta, että kun palveluita katsotaan asiakkaiden silmin palvelumuotoilun kontekstissa, yksiköiden välinen tiedonkulku ja sisäinen viestintä parantuu.

Koska viestinnän kehittämistä palvelumuotoilun keinoin on tutkittu vielä vähän, aiemmin mainittujen töiden lisäksi pyrittiin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjaksi löytämään lisää tutkimuksia. Tutkimuksia haettiin neljästä tietokannasta (Google Scholar, Sage Journals, ProQuest Central ja EBSCOhost) seuraavilla hakutermeillä:

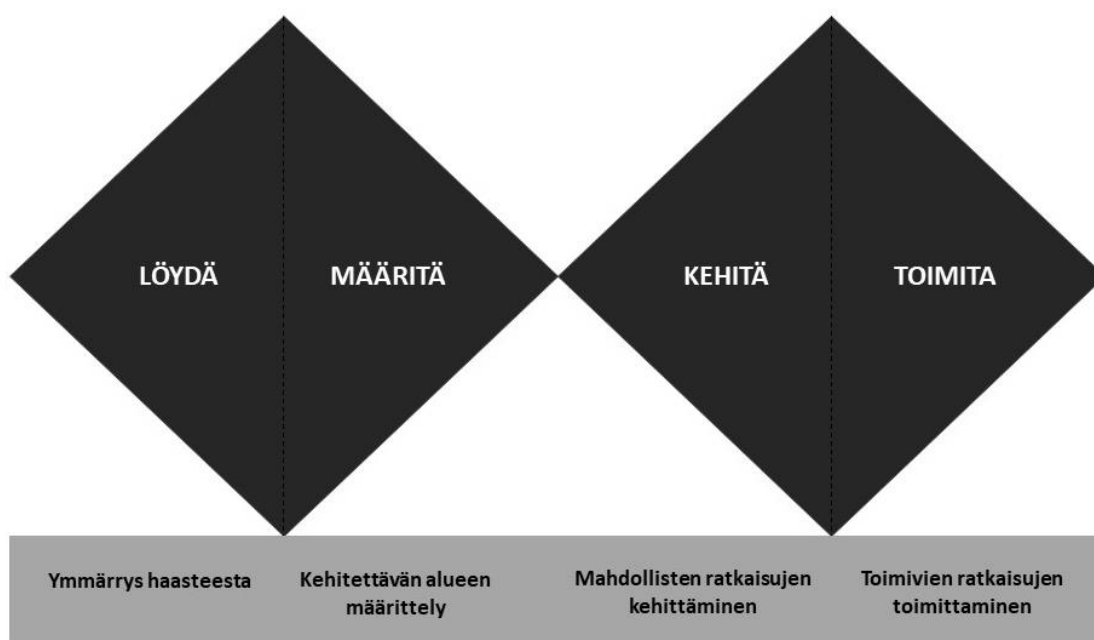
- Service Design + Communication(s)
- Design Thinking + Communication(s)

Näillä hakutermeillä löytyi joitakin tutkimuksia, joita on esitelty tämän kehittämistyön teoria-osassa tai yllä. Koska hakutermeillä löydettiin yllämainituista tietokannoista hyvin rajatusti tutkimuksia, tietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä päädyttiin

rikastamaan asiantuntijahaastatteluilla. Ennen varsinaista kehittämistyötä haastateltiin suomalaisia palvelumuotoilun asiantuntijoita ja selvitettiin heiltä, kuinka paljon palvelumuotoilua on toistaiseksi sovellettu viestinnän kehittämiseen, miten he näkevät palvelumuotoilun sopivuuden viestinnän kehittämiseen sekä mitä palvelumuotoilun työkaluja he suosittelevat käyttämään viestinnän kehittämiseen.

4.1.1 Double Diamond -malli palveluprosessin kehittämisessä

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään Iso-Britannian Design Councilin kehittämää Double Diamond -mallia (kuvio 5). Kyseinen malli valittiin kehittämistyön pohjaksi, sillä se sen vaiheet soveltuvat tämänkaltaisen palveluprosessin kehittämiseen hyvin. Mallin kaksi timantinmuotoista kuviota edustavat kahta avaavan (engl. Divergent) ja sulkevan (engl. Convergent) ajattelun ”kierrosta” (Design Council 2018). Iso-Britannian Design Councilin kehittämä malli koostaa yhteen yleisiä suunnittelijoiden käyttämiä toimenpiteitä neljään vaiheeseen jaettuna: löydä (engl. Discover), määritä (engl. Define), kehitä (engl. Develop) ja toimita (engl. Deliver) (Design Council 2017).



Kuvio 5: Double Diamond -malli (mukaillen Design Council 2018)

Prosessi käynnistyy löydä-vaiheella, jonka aikana kerätään tietoa aiheeseen liittyen ja pyritään huomaamaan uusia asioita. Seuraavassa määritä-vaiheessa tiivistetään ensimmäisessä vaiheessa kerätty tieto selkeäksi muotoiluhaasteeksi, jota seuraavassa vaiheessa ratkaistaan. Kehitä-vaiheessa luodaan, prototypoidaan, testataan ja iteroidaan erilaisia ratkaisuja ja konsepteja, jotka vastaavat edellisessä vaiheessa määritettyyn muotoiluhaasteeseen. Viimeisessä

toimita-vaiheessa projektin lopputulos viimeistellään, viedään tuotantoon ja lanseerataan. (Design Council 2018.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen esitetään kyseisen mallin vaiheiden mukaan: löydä, määritä ja kehitä. Toimita-vaihe on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle, se toteutetaan työn valmistumisen jälkeen erillisenä projektina.

4.1.2 Palvelumuotoilun työkalut viestinnän kehittämisessä

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö käynnistettiin esiselvitysvaiheella, jossa haastateltiin kuutta palvelumuotoilun Suomessa toimivaa asiantuntijaa. Heiltä haluttiin kerätä tietoa siitä, onko palvelumuotoilua aiemmin hyödynnetty viestinnän kehittämisessä ja mitä palvelumuotoilun työkaluja viestinnän kehittämisessä voisi käyttää.

Steinar Kvale (1996, 233) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä ei usein valita satunnaisotoksella, vaan jonkun tietyn kriteerin perusteella. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päädyttiin valitsemaan haastateltavat henkilöt heidän asiantuntemuksensa ja työtehtävänsä perusteella. Haastateltavaa henkilöitä kartoitettiin verkostojen avulla ja osa haastateltavista suositteli tuntemiaan asiantuntijoita haastateltaviksi.

Haastatellut henkilöt työskentelivät kaikki palvelumuotoilun parissa pääkaupunkiseudulla. Heistä kolme työskenteli palvelumuotoilutoimistossa, yksi IT-alan yrityksessä, yksi yrityksen sisällä ja yksi alan korkeakoulussa. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja neljä naisia. Jokaisella oli yli kolmen vuoden kokemus palvelumuotoiluun liittyvistä tehtävistä.

Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Tässä haastattelutyypissä haastattelun aihepiirit tiedetään, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.) Tämän kehittämistyön asiantuntijahaastatteluissa päädyttiin käyttämään haastattelurunkoa (liite 1), jossa teemat oli määritelty ja niiden alle lisätty apukysymyksiä, mutta haastattelun etenemisjärjestystä ei oltu lyöty lukkoon, vaan haastattelut etenivät keskustelumaisesti.

Asiantuntijahaastatteluissa päädyttiin keskittymään seuraaviin teemoihin: lähestymistavan yleisyys Suomessa, hyödyt ja mahdollisuudet, haasteet, käytännön prosessi, työkalut ja kehittäminen. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin marras- ja joulukuun 2017 aikana. Neljä haastattelua toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja kaksi puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien nauhoitustoiminnoilla. Haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon.

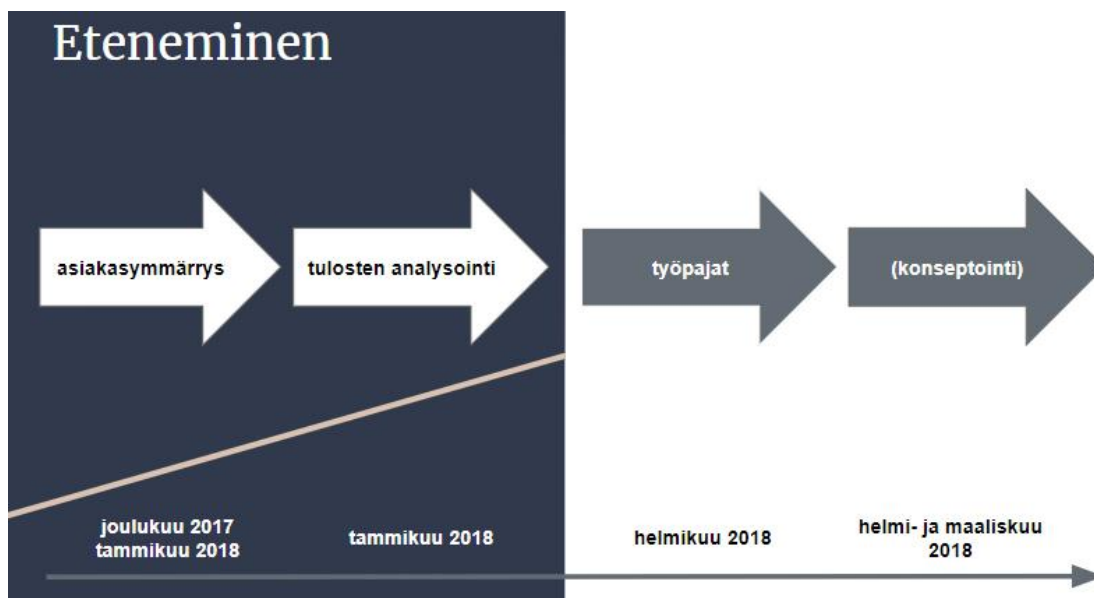
Kaikille haastateltaville kerrottiin, miksi heitä haastatellaan ja mihin haastattelumateriaalia käytetään.

Litteroinnin jälkeen haastattelumateriaali analysoitiin. Analysointiin käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta hahmotetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tämän jälkeen on mahdollista esimerkiksi vertailla teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998, 174.) Tässä kehittämistyön vaiheessa aineisto analysoitiin aluksi jakamalla se yleisiin havaintoihin ja käytännön prosessiin liittyviin asioihin. Tämän jälkeen yleisiä havaintoja kattaneesta osasta kartoitettiin samankaltaisuuksia. Tässä vaiheessa aineistosta nousi selvästi esiin jako lähestymistavan mahdollisuuksiin ja uhkiin viestinnän kentällä. Tästä syystä yleisiä havaintoja käsitellyt aineisto päädyttiin kokoamaan nelikenttäanalyysiin SWOT-taulukoon. SWOT-analyysi on perinteinen malli, jossa pohditaan asian vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Taulukkaan kootaan tärkeimmät asiat kaikista neljästä näkökulmasta. (Kantojärvi 2017, 196.)

Käytännön prosessia käsitellyt osa aineistosta koottiin vaiheittain Double Diamond -mallia noudattaen. Tästä aineistosta etsittiin samankaltaisia mainintoja. Näitä tietoja hyödynnettiin sekä pilottiprojektin käytännön prosessin suunnittelussa että viestinnän asiakaskeskeisen palveluprosessin kokoamisessa.

4.2 Pilottiprojektin vaiheet

Alkukartoituksen jälkeen käynnistettiin varsinainen kehittämistyö, joka toteutettiin pilottiprojektina Säteilyturvakeskukselle. Projektin alussa kehittämistyö rajattiin yhdessä pilottiorganisaation kanssa koskemaan organisaation sisäistä viestintää. Näin ollen tämän kehittämistyön ulkopuolelle rajattiin organisaation ulkoinen viestintä (sidosryhmät ja asiakkaat) ja kriisiviestintä.



Kuvio 6: Säteilyturvakeskuksen pilottiprojektin eteneminen

Joulukuussa 2017 sovittiin pilottiprojektin käytännön etenemisestä ja projektista tiedotettiin Säteilyturvakeskuksen organisaatiossa (kuvio 6). Tammikuussa 2018 käynnistettiin WhatsApp-luotain sekä haastateltiin kaikki luotaimen osallistujat. Helmikuussa 2018 järjestettiin kaksi työpajaa.

4.2.1 Löydä

Pilottiprojektin selvitysvaihe käynnistettiin tapaamisilla pilottiorganisaation viestinnän henkilöiden kanssa. Tapaamisissa keskusteltiin muun muassa organisaation tilanteesta, sisäisen viestinnän toiminnasta sekä aiemmin tehdyistä kartoituksista ja kyselyistä, joiden tietoja voisi hyödyntää tämän kehittämistyön löydä-vaiheessa.

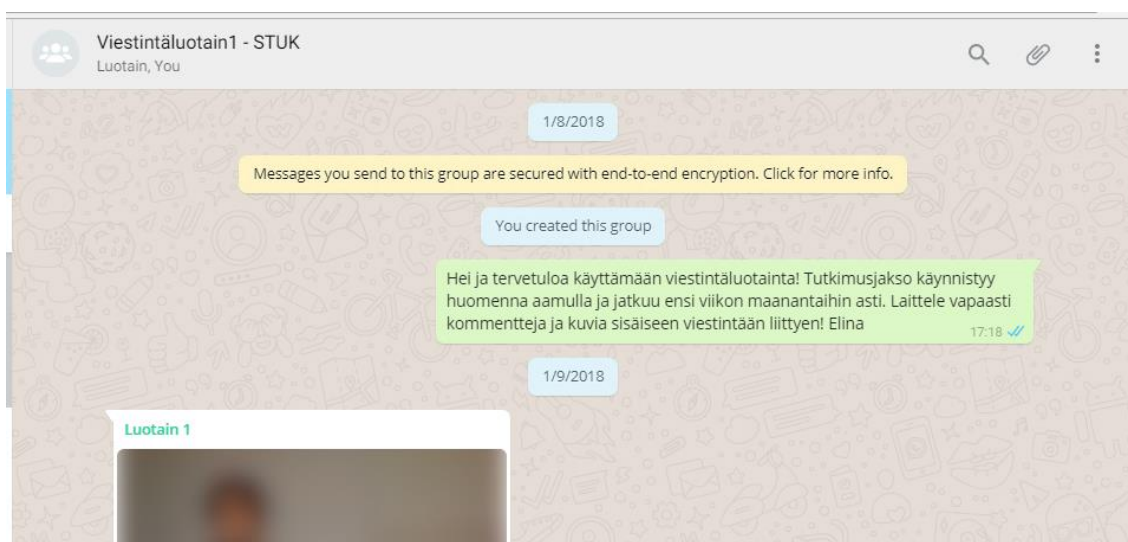
Luotain

Suunnittelussa ja muotoilussa voidaan käyttää luotaimia, joiden avulla pyritään ymmärtämään inhimillisiä ilmiöitä ja tunnistamaan suunnittelumahdollisuuksia. Luotaimissa käyttäjät keräävät ja dokumentoivat tietoa itse. Luotainten avulla päästään tarkastelemaan käyttäjän toimintaympäristöä ja näkemyksiä. Luonteeltaan luotaimet ovat kokeilevia, eli ne eivät ratkaise ongelmia vaan niitä käytetään apuna uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. (Mattelmäki 2006, 46.) Mobiilietnografiassa ihmiset voivat tallentaa mobiililaitteillaan ottamia tilannekuvia tai videoita ja kirjoittaa niihin liittyviä ajatuksia. Tämän menetelmän avulla päästään syvälle ihmisten todelliseen arkeen, sillä arjen tilanteita ja tapahtumia on helppo tallentaa. (Ojasalo ym. 2015, 77.)

Kehittämistyön selvitysvaiheessa päätettiin hyödyntää luotaimen ja mobiilietnografian yhdistelmänä niin sanottua WhatsApp-luotainta (kuvio 7), eli osallistujia pyydettiin lähettämään älypuhelimien WhatsApp-sovelluksen kautta kuvia ja kommentteja sisäiseen viestintään liittyen. Osallistujia pyydettiin arvioimaan erityisesti, mikä sisäisessä viestinnässä toimii tällä hetkellä hyvin ja mitkä asiat tarvitsisivat parannusta.

Selvitykseen valittiin yksitoista henkilöä eri tyyppisistä työrooleista ja eri puolilta Säteilyturvakeskuksen organisaatiota. Luotainjakso käynnistyi perehdytystilaisuudella, jossa esiteltiin luotaimen perusajatus ja vastattiin osallistujien kysymyksiin. Tilaisuudessa osallistujille jaettiin ohjeistus luotaimeen osallistumisesta (liite 2). Kahdella tutkimukseen osallistujista ei ollut WhatsApp-sovellusta käytettävissä, joten he lähettivät tiedot sähköpostitse.

Luotainjakso kesti viisi arkipäivää. Jakson aikana osallistujille lähetettiin muistutusviestejä osallistumisesta.



Kuvio 7: Esimerkki viestintäluotaimen näkymästä

Haastattelut

Luotainjakson jälkeen osallistujat haastateltiin. Samoin kuin asiantuntijahaastatteluissa, haastattelutyyppiksi valittiin teemahaastattelu, jota voi pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta keskustelun etenemistä ei. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.) Käytetyssä haastattelurungossa (liite 3) teemat oli määritelty ja niiden alle oli lisätty apukysymyksiä, mutta haastattelun etenemisjärjestystä ei oltu lyöty lukkoon, vaan haastattelut etenivät keskustelumaisesti. Tämä lähestymistapa va-

littiin, koska haastateltavien kanssa haluttiin keskustella laajasti ja vapaasti kaikesta sisäiseen viestintään ja strategian viestintään liittyvistä asioista, mutta kuitenkin keskustella kaikkien haastateltavien kanssa samoista teemoista.

Haastattelut järjestettiin Säteilyturvakeskuksen tiloissa kahtena peräkkäisenä päivänä tammi-kuussa 2018. Yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelut kestivät 30-60 minuuttia ja ne nauhoitettiin älypuhelimien nauhoitusohjelmalla. Nauhoituksen jälkeen haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Haastattelunauhoitukset ja litteroidut dokumentit ovat olleet ainoastaan tutkimuksellisen kehittämistyön käytössä ja niitä ei ole luovutettu pilottiorganisaatiolle eteenpäin. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, miksi häntä haastatellaan ja mihin haastattelussa kerättävää tietoa käytetään.

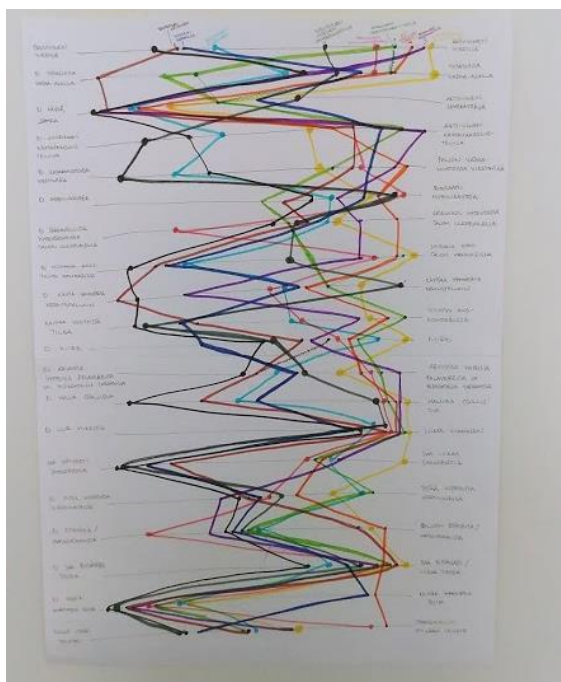
4.2.2 Määritä

Selvitä-vaiheen päätyttyä kerätty tieto tiivistettiin. Tiivistämisen menetelmäksi valittiin asiakaspersoonatyökalu, sillä tällä työkalulla saatiin esille organisaation erilaiset tarpeet sisäiseltä viestinnältä. Asiakaspersoonatyökalun avulla ymmärretään asiakkaita paremmin ja ne luodaan esimerkiksi oikeiden asiakkaiden haastatteluiden, havainnoinnin ja etnografian avulla (Curedale 2013b, 219). Persoonat edustaa tiettyä ihmisryhmää, kuten asiakkaita, ja se auttaa ymmärtämään eri ryhmien tarpeita paremmin. Persoonia voidaan käyttää tutkimustiedon jakamiseen, ja ne auttavat rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja empatiaa. (Stickdorn ym. 2018, 41.)

Viestijäpersoonat

Koska kehittämistyö rajautuu organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen, myös persoonat rajattiin tarkastelemaan sisäiseen viestintään liittyviä asioita. Haastattelurunkoon sisällytettiin teemoja, joita haluttiin esittää myös persoonissa.

Analyysiin käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä päättelyä. Tässä menetelmässä ensin analysoidaan osa aineistoa ja rakennetaan sitä kuvaava malli. Tämän jälkeen analyysiä jatketaan etsimällä alkumallista poikkeavia tekijöitä. (Eskola & Suoranta 1998, 186.) Käytännössä persoonat muodostettiin purkamalla WhatsApp-luotaimella ja haastatteluilla kerätyt tiedot dokumentteihin (yksi dokumentti/henkilö).



Kuvio 8: Haastatteluiden purku arvostusasteikolle

Kun tiedot oli purettu, haastatellut henkilöt piirrettiin yksi kerrallaan arvostusjanalle (kuviot 8). Osa arvostuksista johdettiin haastattelurungosta, osa asioista syntyi haastattelumateriaalin pohjalta. Persoonia arvioitiin asteikolla seuraavien tekijöiden mukaan:

- passiivinen viestijä - aktiivinen viestijä
- ei työasioita vapaa-ajalla - työasioita vapaa-ajalla
- ei käytä sosiaalista mediaa - aktiivinen sosiaalisen median käyttäjä
- ei juurikaan käytäväkeskusteluja - aktiivinen käytäväkeskustelija
- ei vapaamuotoista viestintää - paljon vapaamuotoista viestintää
- ei mobiilikäyttöä - runsaasti mobiilikäyttöä
- ei säännöllistä viestintää organisaation ulkopuolelle - viestii säännöllisesti organisaation ulkopuolelle
- ei mukana koko talon hankkeissa - mukana koko talon hankkeissa
- ei käytä Yammeria keskusteluun - käyttää Yammeria keskusteluun
- kaipaa yksityistä tilaa - viihtyy avokonttorissa
- ei kiire - kiire
- ei arvosta yhteisiä palaveriteita tai henkilökohtaisia tapaamisia - arvostaa yhteisiä palaveriteita ja tapaamisia
- ei halua osallistua - haluaa osallistua
- ei lue sisäistä uutiskirjettä - lukee sisäisen uutiskirjeen
- saa sopivasti sähköpostia - saa liikaa sähköpostia
- ei tee etätöitä/ei työmatkoja - paljon etätöitä/työmatkoja

- ei saa riittävästi tietoa - saa liikaa tietoa
- ei käytä WhatsAppia töissä - käyttää WhatsAppia töissä
- työskennellyt lyhyen aikaa organisaatiossa - työskennellyt pitkään talossa

Lopuksi samankaltaiset viivat yhdistettiin (kuvio 9). Näiden tekijöiden pohjalta hahmottui viisi erilaista viestijäpersoonaa, joille luotiin kuvaukset kyseiseen viestijäpersoonaan sisältyneiden haastattelu- ja luotainmateriaalien pohjalta. Viestijäpersooniin nostettiin asioita, jotka olivat erityisen tyypillisiä kyseisen persoonan edustajille. Persoonakuvauksista löytyy yleensä esi-merkiksi ryhmää edustava kuva, nimi, lainaus ja kuvaus (Stickdorn ym. 2018, 41-42).



Kuvio 9: Persoonia yhdistävien ja erottavien piirteiden hahmottelu

4.2.3 Kehitä

Kun viestijäpersoonat oli muodostettu, järjestettiin kaksi työpajaa, joissa kehitettiin persoonien pohjalta uusia konsepteja sisäiseen strategiaviestintään. Työpajoihin kutsuttiin strategian sisäisen viestinnän kannalta keskeisiä henkilöitä. Lisäksi kuka tahansa henkilöstöstä sai ilmoittautua mukaan työpajoihin.

Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisessä työpajassa tavoitteena oli ideoida uusia keinoja sisäisen viestinnän toteuttamiseen ja strategian viestintään henkilöstölle. Työpaja kesti 2,5 tuntia ja siihen osallistui kymmenen Säteilyturvakeskuksessa työskentelevää henkilöä (kuvio 10).

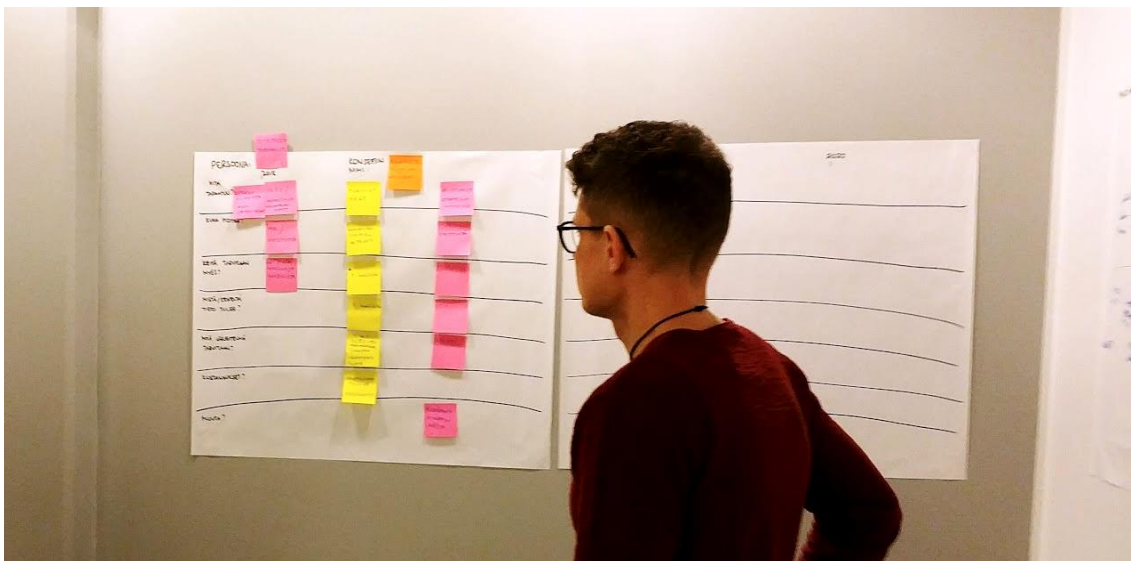


Kuvio 10: Ideointia ensimmäisessä työpajassa

Työpajassa osallistujat jaettiin ryhmiin ja jokainen ryhmä sai tehtäväkseen kehittää sisäistä viestintää yhdelle persoonalle. Viestijäpersoonat lähetettiin osallistujille tutustuttavaksi jo ennen työpajaa. Lisäksi persoonat esiteltiin työpajan alussa. Työpajassa osallistujat jakautuivat ryhmiin ja jokainen ryhmä ideoi yhdelle persoonalle soveltuvia ideoita strategian sisäiseen viestintään (kuvio 11).



Kuvio 11: Käytäväkustelija-viestijäpersoonalle kehitettyjen ideoiden esittely



Kuvio 14: Toisen työpajan lopuksi ideat esiteltiin aikajana-kanvasten avulla

Aikajana-kanvas (kuvio 14) valittiin, jotta saataisiin näkyvyyttä sille, mitä kaikkea idean eri toimenpiteiden toteuttaminen vaatisi. Työpajan lopuksi ryhmät esittelivät omat työnsä muille osallistujille ja kävivät keskustelua konsepteista.

4.2.4 Toimita

Double Diamond -mallin toimita-vaihe rajattiin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ulkopuolelle. Kehittämistyön aikana luodut materiaalit (viestijäpersoonat ja konseptit) jäävät pilottiorganisaation käyttöön ja pilottiorganisaatio vie konsepteja itsenäisesti eteenpäin.

4.3 Palveluprosessin luominen

Viimeiseksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotiin viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessin ensimmäinen versio. Prosessi luotiin yhdistämällä teoriapohjassa, asiantuntijahaastattelussa ja pilottiprojektissa saatua tietoa siitä, miten viestintää voi asiakaskeskeisesti kehittää, ja miten palvelumuotoilua kannattaa soveltaa viestinnän kehittämiseen. Prosessin lähtökohtana pidettiin Double Diamond- mallia, johon ehdotetaan tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana kerätyn tiedon pohjalta viestinnän kehittämiseen soveltuvia muokkauksia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön puitteissa luodun palveluprosessin testaus, viimeistely ja lanseeraus rajataan kehittämistyön ulkopuolelle.

5 Mitä saatiin tulokseksi?

Tässä luvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia. Asiantuntijahaastatteluiden tiedosta koostettiin SWOT-analyysi palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämiseksi. Pilottiprojektissa puolestaan syntyi viisi viestijäpersoonaa sekä näille persoonille sisäiseen strategiaviestintään kehitettyjä ideoita, jotka työstettiin työpajoissa alustaviksi viestintäkonsepteiksi.

Luvun lopussa esitellään tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä syntynyt asiakaskeskeisen viestinnän kehittämisen palveluprosessi. Prosessi pohjautuu teoriapohjan lisäksi asiantuntijahaastatteluissa saatuihin tietoihin sekä pilottiprojektin kokemuksiin.

5.1 Palvelumuotoilu viestinnän kehittämisessä

”Palvelumuotoilua on sovellettu vielä vähän viestinnän kehittämiseen, mutta tällä lähestymistavalla on viestijöille paljon annettavaa. Se haastaa viestinnän ammattilaisia ottamaan entistä paremmin huomioon sisältöjen käyttämisen kontekstia sekä yksilöllistä arvonmuodostusta ja tuottamaan näin merkityksellisempiä sisältöjä.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Ennen varsinaisen kehittämistyön alkua haastateltiin kuutta palvelumuotoilun asiantuntijaa, joilta kysyttiin palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnässä. Jokainen heistä koki, että palvelumuotoilua kannattaa soveltaa viestinnän kehittämiseen. Asiantuntijahaastatteluiden tulokset koottiin SWOT-analyysipohjaan (kuvio 15). Lisäksi haastatteluissa kerättyä tietoa hyödynnettiin asiakaskeskeisen viestinnän kehittämisen palveluprosessin luomisessa.

VAHVUUDET		HEIKKOUEDET	
Systemaattisuus	Asiakkaan aito ymmärtäminen	Mittaamisen ja arvon osoittamisen vaikeus	Uuden ajattelutavan myyminen ja sisäistäminen kestää
Iteroinnin ja testauksen vaikutus lopputulokseen	Tuo eri alojen ammattilaiset yhteen	Viestinnän laajan kohderyhmän rajaaminen	
MAHDOLLISUUDET		UHAT	
Resurssien säästö, kun panokset suunnataan oikein	Viestinnän vaikuttavuus parantuu	Tehdään palvelumuotoilua "sinne päin"	Viestintä nähdään pelkkänä tukifunktiona
Visuaalisuus	Yhteiskehittäminen	Ohitetaan asiakasymmärrysvaihe	

Kuvio 15: Palvelumuotoilun hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä, SWOT-taulukko

Kaikki haastatellut asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palvelumuotoilu sopii viestinnän kehittämiseen. Moni haastateltu asiantuntija korosti sitä, että viestintää tulisi tarkastella palveluna yhtä lailla kuin muitakin palveluita, ja näin ollen palvelumuotoilun soveltaminen viestinnän kehittämiseen on hyvin luonnollista: *”Jos ajatellaan viestintää palveluna, ihan samalla tavalla voi suunnitella viestintää palvelumuotoilun menetelmillä kuin muitakin palveluita.”* (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Palvelumuotoilun lähestymistavan käytölle nähtiin myös suuri tarve. Viestinnän työskentelytapoja pidettiin vielä hyvin organisaatiolähtöisinä ja perinteisinä. Viestintää koettiin usein tehtävän ilman selkeää yhteyttä viestinnän kohderyhmiin:

”Somevirran vuolaana pitämisestä on jo aika siirtyä tekemään sitä, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Täytyy vain ensin etsiä ja hoksata - eikä vain olettaa - mikä tai mitä se on. Esimerkiksi some ei suinkaan aina ole paras kanava saada tietoa perille, sillä ihmisinä me tarvitsemme myös kokemuksia alusta loppuun asti tekemisestä.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Pelkän viestinnän kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin ei pidetty mitenkään yleisenä lähestymistapana, mutta viestintä tunnistettiin olennaiseksi osaksi kehitysprojekteja. Viestintä saattaa olla palvelumuotoiluprojektissa isossakin roolissa ilman että sitä erikseen nostetaan esille:

”Tietysti viestintä liittyy kaikkeen tekemiseen, mutta kyllä nämä on palveluiden kehitysprojekteja olleet. En mä sillä tavalla näe, että me oltais missään projektissa pureuduttu nimenomaan viestinnän kehittämiseen.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

”Käyttäjätutkimuksissa aina mietitään sitä, mitä se käyttäjä tarvitsee, mietitään käyttäjäprofiileja, koko sen käyttäjälähtöisen tutkimuksen, mitä ne käyttäjät tarvitsee. Joskus voi olla viestinnällisiä seikkoja, miten käyttäjä tarvitsee tietoa jossain tilanteessa.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Moni totesi, että viestinnässä palvelumuotoilua ei heidän käsityksensä mukaan sovelleta vielä juuri lainkaan. Viestintää koettiin kehitettävän viestintäyksiköiden sisällä ja usein ilman selkeää yhteyttä asiakkaisiin tai organisaation strategiaan tavoitteisiin:

”Tosi lapsen kengissä mun mielestä tää on, tämmöisiä viestinnän kehittämässä, viestinnässä on se huono puoli, että puuttuu suora yhteys, kun markkinoinnissa on se, että tuliko kauppaa. Tosi paljon enemmän pitäisi hyödyntää palvelumuotoilua.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Vahvuudet

Palvelumuotoilun suurena vahvuutena viestinnän kentällä mainittiin sen kyky tuoda ihminen kehittämistyön keskiöön. Viestinnän kentällä tällä hetkellä yleisenä lähestymistapana pidettiin sisältö- tai kanavalähtöistä toimintaa:

”Silloinhan puhutaan tosi vähän jostain työkaluista ja kanavista, kanavat ja välineet on mahdollistajia, pelkillä kanavilla et tee yhtään mitään. Strategisen asiakasajattelun tuominen viestintään olisi tosi tarpeellista, sen painoarvo muuttuisi siitä, että on tarvittaessa kutsuttava tukitoiminto.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Yhtenä palvelumuotoilun soveltamisen vahvuutena nousi esiin lähestymistavan systemaattisuus. Kun palvelumuotoilua sovelletaan viestinnän kehittämiseen, koetaan että samalla toimintaan tulee uutta tehoa: *”Viisauden siemen on siinä systemaattisessa tekemisessä, tulosten hakemisessa, hankalassa mittaamisessa.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)*

Palvelumuotoilun vahvuutena nähtiin myös aidon asiakasymmärryksen käyttäminen kehitystyön pohjalla. Kun hyödynnetään palvelumuotoilua, pystytään suunnittelemaan viestintää, joka soveltuu asiakkaan arkeen ja palvelee häntä hänen omassa arjessaan:

”Asiakkaan ymmärtäminen, mikä hänen elämässään on tilanne, miten me nähdään asiakkuus ja sen elinkaari, se pitää nähdä kokonaisuutena. Asiakas kokee että me ymmärretään häntä ja tiedetään hänen tarpeet. Viestinnällä pitää olla joku lisäarvo hänelle, asiakkaan arjessa mukana, ei irrallinen juttu, joka on irti siitä arjesta, vielä jos ajattelee ihmisiä, käytetään palvelumuotoilua asiakkaan arjen ymmärtämisessä.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Heikkoudet

Haasteitakin palvelumuotoilun soveltamisessa viestinnän kehittämiseen nähtiin. Koska palvelumuotoilun lähestymistapa on vielä kohtuullisen tuntematon monissa organisaatioissa, ajatuksen myyminen organisaation johdolle saattaa osoittautua haastavaksi:

”Kun joudut myymään uutta ajattelutapaa, niin on se välillä haastavaa. Ja vie aikaa. Täytyy miettiä tarkkaan, millä tavalla sitä lähtee myymään. Joutuu toimimaan vähän muutosagenttina itse.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Haasteet kuitenkin koettiin lähinnä alkuvaikeuksiksi. Alkuvaikeuksien uskottiin helpottavan sitä myötä, kun lähestymistavan tunnettuus lisääntyy ja sen hyödyntäminen yleistyy:

”Soveltaminen voi toki alkuun olla todella haastavaa - erityisesti organisaatioissa, joissa kokeilukulttuuri ja osallistaminen ovat täysin vieraita asioita, mutta pitkällä tähtäimellä en näe ainuttakaan syytä, miksi tätä lähestymistapaa ja sen tuomia tuloksia ei kannattaisi hyödyntää.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Viestinnän kohderyhmien rajaamisen vaikeus nousi myös esiin, erityisesti puhuttaessa ulkoisesta viestinnästä. Ulkoisen viestinnän potentiaalisten sidosryhmien määrä saattaa olla suuri ja palvelumuotoilun lähestymistavan soveltaminen niin, että osallistetaan sidosryhmiä mukaan kehittämiseen, voi osoittautua liikaa resursseja vaativaksi:

”Itse olen miettinyt, että kun viestintä on niin laaja alue, niin vaikea rajata. Minkä sidosryhmien kanssa lähtee kehittämään? Pitäisi olla riittävän kompakti ja rajattu porukka.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Mahdollisuudet

Haastateltavat uskoivat, että oikein tehtynä palvelumuotoilu säästää jopa merkittävästi organisaatioiden resursseja. Resursseja säästyy, kun tehdään viestinnässä oikeita asioita ja kohdistetaan kehittämispanokset tarpeellisiin kohteisiin. Palvelumuotoilu auttaa paikantamaan ne kohdat, joiden kehittäminen aidosti parantaa asiakkaiden kokemusta:

”Kannattaa rohkeasti myös selvittää, mihin kehittämisen panokset tulee suunnata. Palvelumuotoilu saattaa joskus paljastaa yllättäviä asioita vaikkapa asiakaspalvelusta. Tilanne voi olla se, että asiakaspalvelu saa tutkimuksessa erinomaiset arvot, mutta kun asiaa lähdetään selvittämään tarkemmin, todetaan, että asiakkaat itse asiassa haluaisivat hoitaa asiat itse verkossa, mutta he eivät epäselvien sisältöjen takia pysty siihen. Tällöin tilannetta ei paranneta kehittämällä asiakaspalvelun laatua, vaan katse pitää kääntää verkkosivujen sisällön käytettävyyteen.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Myös iteroinnin tärkeyttä korostettiin. Moni piti ajatusta testauksesta tällä hetkellä todella vieraana viestinnän kentällä. Mainittiin se, että asioita kehitetään liian pitkälle ennen kuin niiden toimivuutta testataan käyttäjillä:

”Viestinnässä kannattaisi soveltaa enemmän iterointia: testataan käyttäjillä, miten asiat toimivat ja lähdetään toteuttamaan sitä, mikä on osoittautunut toimivaksi.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Lisäksi nähtiin, että palvelumuotoilun hyödyntäminen ja asiakaskeskeinen lähestymistapa ovat alalla pian välttämättömyys. Asiakkaat odottavat, että organisaatio tuntee heitä esimerkiksi verkkokäyttäytymisen pohjalta, eikä esimerkiksi tuotetta, jonka olet jo ostanut, tarjota sinulle heti uudestaan:

”Asiakkaat odottaa jo tätä, asiakkaat odottaa, että me tiedämme heistä tiettyjä asioita. Pitäisi puhua yhden ihmisen kohderyhmistä. Koska sä kohtaat sen asiakkaan yksilönä, oli se missä tahansa kanavissa.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Uhat

Asiakasymmärryksen tärkeyttä korostettiin erityisesti. Toisaalta vaarana nähtiin se, että kii-reessä tai resurssipulassa tämä vaihe ohitetaan tai tehdään liian pintapuolisesti esimerkiksi viestintäkyselyn avulla:

”Ideaalitapauksessa asiakasymmärrysvaiheeseen panostetaan kunnolla. Joka ikinen kerta asiakastutkimusta tehdessäni olen löytänyt jotain kehittämistyön kannalta olennaista, jota en itse olisi tullut ajatelleeksi. Pelkkä kyselytutkimus harvoin riittää: Verkkokyselyllä et löydä sellaisia tarpeita, joita ihmiset eivät itsekään tiedosta.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Erityisesti viestintään liittyvänä uhkana nähtiin toiminnon joskus kapea rooli organisaatioissa. Viestintätoimintoa saatetaan pitää taktisessa, tiedottamiseen painottuvassa roolissa ja tällöin viestinnän mahdollisuus päästä kehittämään toimintaansa strategisella tasolla voi olla rajattu. Korostettiin tarvetta päästä mukaan niihin ryhmiin, joissa kehitystyötä tehdään: *”Jos viestintä nähdään pelkkänä tukifunktiona, ei välttämättä pääse oikeisiin pöytiin kehittämään.”* (Ote asiantuntijahaastattelusta)

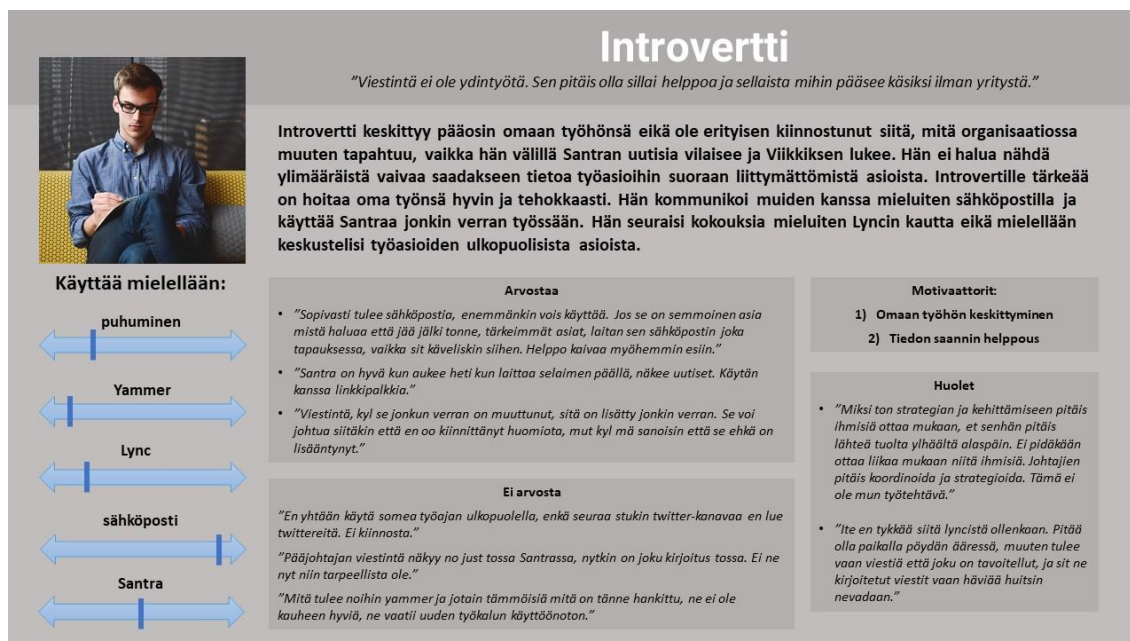
Viestijöiltä peräänkuulutettiin oman roolin muutosta. Perinteisesti viestintää on tehty melko kaukana asiakasrajapinnasta ja kosketus asiakkaiden arkeen on saattanut olla ohut:

”Jos viestintä on puhtaasti back office -toiminto, eivätkä ole asiakasrajapinnassa, eivät ole tekemisissä asiakkaiden kanssa. Kun sun pitäis tuntea niitä asiakkaita kanssa, jos sä itse olet ollut näkemässä niin on ihan eri ote.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

5.2 Viestijäpersoonat

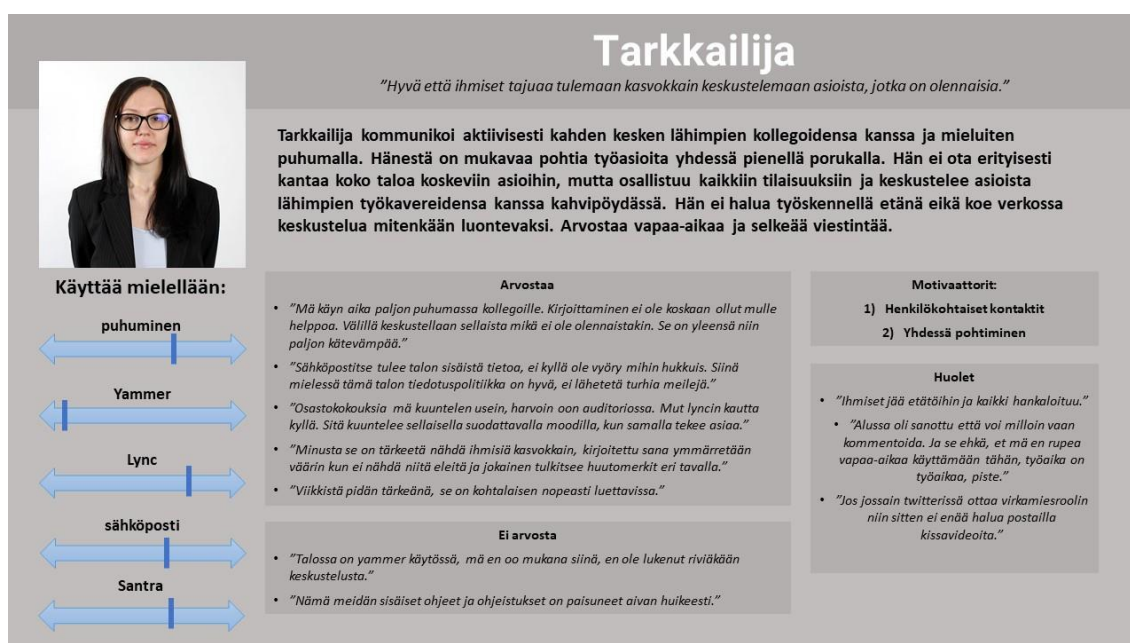
Pilottiprojekti Säteilyturvakeskuksessa käynnistettiin asiakasymmärrysvaiheella. Seuraavassa vaiheessa asiakasymmärrysvaiheessa käytettyjen WhatsApp-luotainten ja haastatteluiden tieto tiivistettiin viideksi viestijäpersoonaksi. Nämä viestijäpersoonat edustavat Säteilyturvakeskuksen henkilöstöstä löytyviä erilaisia viestijöitä.

Introvertti (kuvio 16) ja tarkkailija (kuvio 17) edustavat passiivisempaa viestijätyyliä.



Kuvio 16: Introvertti-viestijäpersoonaa

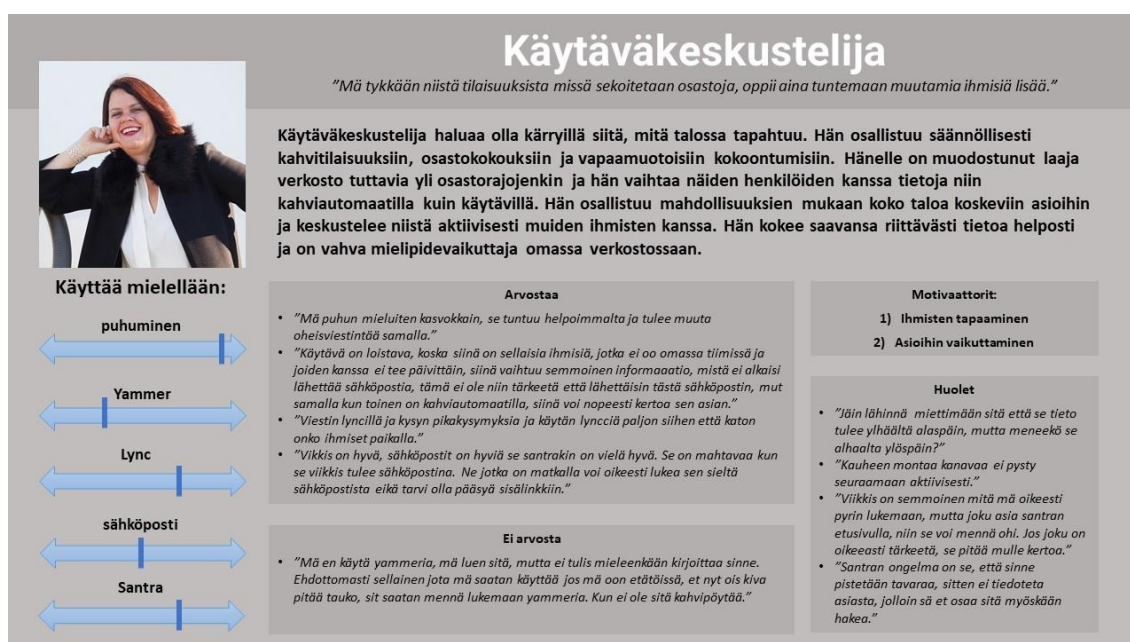
Introvertti on pääasiassa kiinnostunut hoitamaan oman työnsä hyvin, hän ei ole erityisen kiinnostunut organisaation yleisistä ajankohtaisista asioista eikä hän halua osallistua keskusteluun koko organisaatiota koskevista asioista. Hän itse arvostaa viestintävälineenä sähköpostia, minkä avulla hän hoitaa työnsä liittyvän viestinnän.



Kuvio 17: Tarkkailija-viestijäpersoonaa

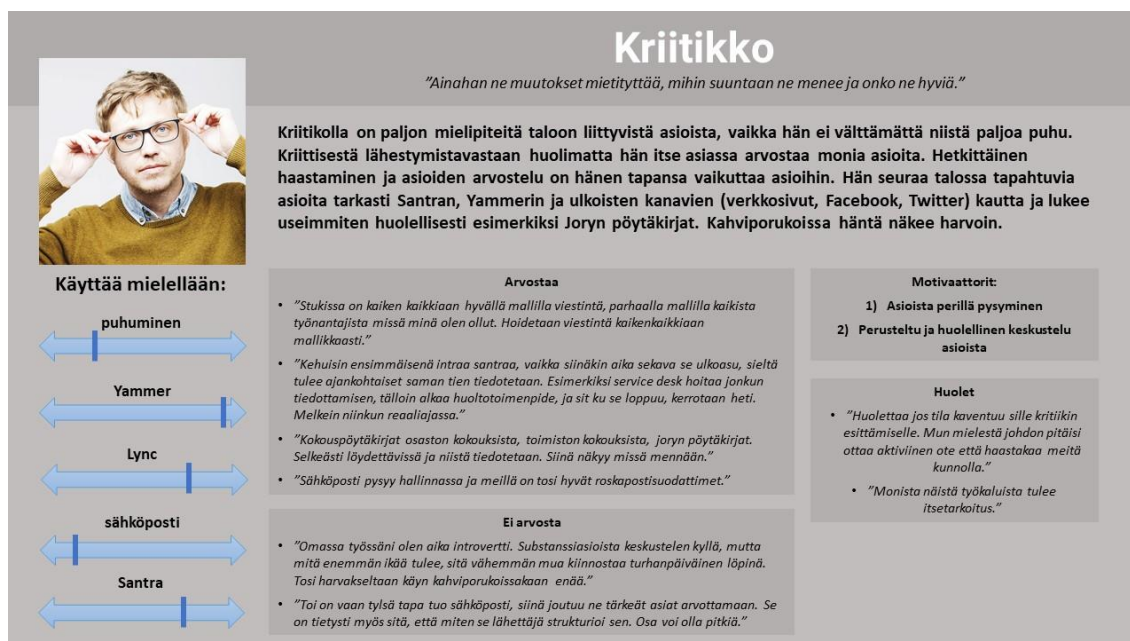
Tarkkailija on koko organisaatiota koskevissa asioissa usein hieman näkymätön, mutta introverttiin verrattuna hän pitää kuitenkin lähimpien työkavereidensa kanssa keskustelusta ja tulee paikalle yleisiin tilaisuuksiin. Hän motivoituu henkilökohtaisista kontakteista ja hoitaakin usein työasiat kävelemällä toisen luokse juttelemaan asioista.

Käytäväkeskustelija, kriitikko ja kiireinen eroavat introvertista ja tarkkailijasta aktiivisuutensa osalta. Jokainen näistä persoonista on, ja myös haluaa olla, aktiivinen viestijä. Käytäväkeskustelijan (kuvio 18) ei välttämättä tarvitsisi työtehtäviensä puitteissa olla aktiivinen viestijä, mutta hän todella nauttii muiden ihmisten kanssa keskustelusta ja asioihin verkostojensa kautta vaikuttamisesta. Hän on aktiivinen vaikuttaja ja perillä kaikista organisaation asioista. Hän viestii paljon sekä työhön liittyvistä että vapaamuotoisemmista asioista.



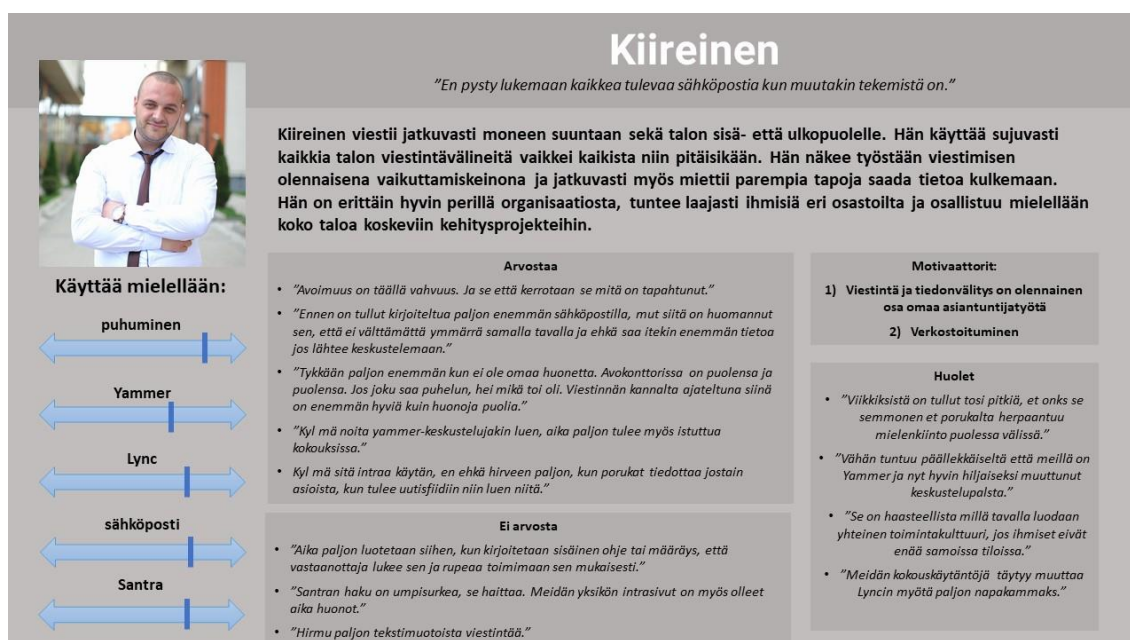
Kuvio 18: Käytäväkeskustelija-viestijäpersoonaa

Kriitikot (kuvio 19) ovat myös aktiivisia viestijöitä, mutta joskus valitettavan väärinymmärrettyjä. Heidän kriittinen lähestymistapansa saattaa vaikuttaa hyökkäävältä ja tyytymättömältä, mutta itse asiassa he ovat melko tyytyväisiä sisäiseen viestintään - kriittisyys on heidän tapansa vaikuttaa asioihin. He toivovat organisaatiolta ja erityisesti johdolta mahdollisuutta avoimeen kritiikkiin, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin.



Kuvio 19: Kriitikko-viestijäpersoonaa

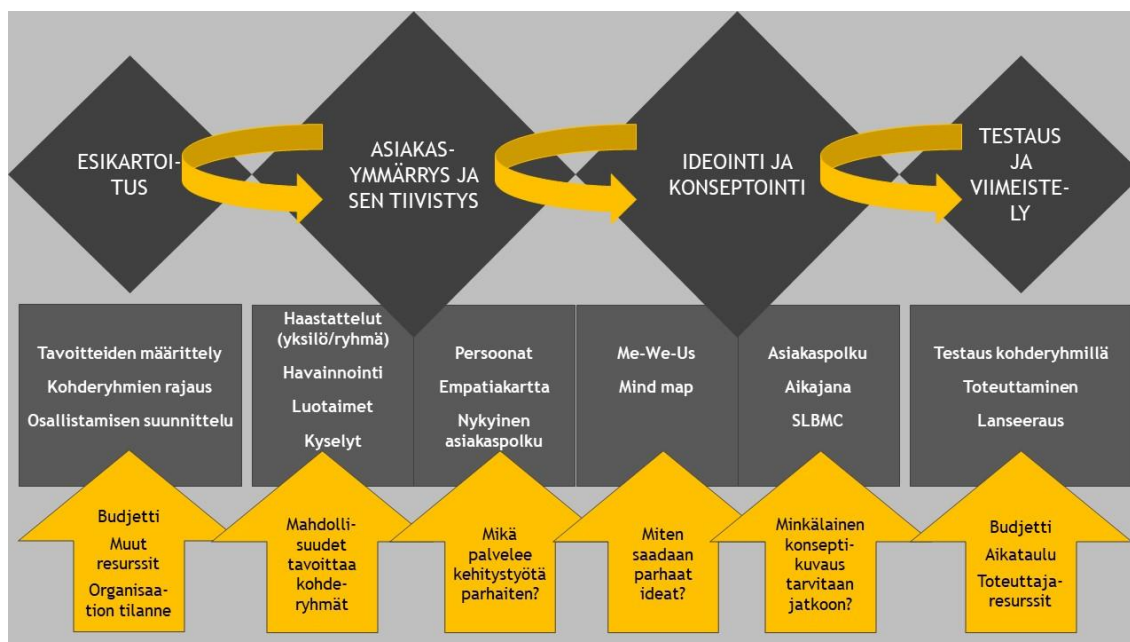
Kiireiset (kuvio 20) ovat usein jo työtehtävänsä puolesta mukana monessa. He ovat esimies- asemassa tai korkeassa asiantuntijatehtävässä. Heidän pitää jo työnsä puolesta viestiä aktiivisesti sekä talon sisä- että ulkopuolelle ja he myös käyttävät aktiivista viestintää vaikuttamiskeinona.



Kuvio 20: Kiireinen-viestijäpersoonaa

5.4 Viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessi

Asiantuntijahaastatteluiden ja pilottiprojektin kokemusten pohjalta muodostettiin viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessi (kuvio 22). Se pohjautuu tässä tutkimuksellisesti kehittämistyössä käytettyyn Double Diamond -malliin (Design Council 2017). Mallia on laajennettu sekä muokattu tässä kehittämistyössä saatujen kokemusten pohjalta viestinnän asiakaskeskeisen kehittämiseen soveltuvaksi.



Kuvio 22: Viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessi

Prosessi koostuu neljästä vaiheesta: esikartoitus, asiakasymmärrys ja sen tiivistys, ideointi ja konseptointi sekä testaus ja viimeistely. Nämä neljä vaihetta muodostettiin asiantuntijahaastatteluissa esiin nousseiden asioiden sekä pilottiprojektissa kertyneiden kokemusten pohjalta.

Erityisesti tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana korostui esikartoitusvaiheen tärkeys, jota ei esimerkiksi Double Diamond -malliin ole sisällytetty. Lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyön aikana nousi esiin tarve erottaa ideointi ja konseptointi -vaihe viimeisestä testaus ja viimeistely -vaiheesta sekä tarve panostaa viimeiseen vaiheeseen kunnolla. Tärkeää mallissa on myös se, että eri vaiheiden välillä voidaan liikkua joustavasti.

Nyt luotua prosessia voidaan soveltaa joko asiakasyritykselle tarjottavaan palveluun tai organisaation sisällä tehtävään viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämistyöhön. Tätä kyseistä palveluprosessia tullaan käyttämään jatkossa viestinnän palvelumuotoilupalveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän työnantajajärjestöissä,

joka tarjoaa viestinnän kehittämispalveluita asiakkaille. Palveluprosessin testaus, käytäntöön vienti ja jatkokehitys on rajattu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ulkopuolelle.

Esikartoitus

Double Diamond -malli (Design Council 2017) lähtee liikkeelle ensimmäisestä löydä-vaiheesta, jossa suunnittelijat aloittavat projektin ja pyrkivät tarkastelemaan maailmaa tuorein silmin. Vaikka Double Diamond -malli pohjautuu siihen, että palvelumuotoiluprosessissa ei ole ennakko-oletuksia tai rajoituksia, nousi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana esiin tavoitteiden määrittelyn, kohderyhmien rajaamisen ja osallistamisen suunnittelun tärkeys. Nämä korostuvat erityisesti, jos prosessia toteutetaan ulkopuoliselle asiakkaalle. Esikartoituksen tärkeys nousi esiin sekä asiantuntijahaastatteluissa että pilottiprojektissa. Myös Stickdorn ym. ovat päätyneet korostamaan suunnittelu- ja määrittelyvaiheen tärkeyttä erottamalla sen asiakasymmärrysvaiheesta (Stickdorn ym. 2018, 99).

Yhteiskehittämistä sisältävissä projekteissa on suositeltu (Steen ym. 2011, 59), että kaikki osallistuvat tahot ensin täsmentävät palvelumuotoiluprojektin halutut tavoitteet ja yhteiskehittämistä toivottavat hyödyt ja näiden pohjalta valitsevat käytettävät yhteiskehittämisen menetelmät. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto tukee tätä suositusta: Ennen asiakasymmärrysvaihetta on projektin tilaajan ja toteuttajan suunniteltava ja sovittava kehittäminen, sen tavoitteet ja eteneminen. Tilaaja ja toteuttaja voivat olla joko saman organisaation jäseniä tai esimerkiksi tilaaja ja ulkopuolinen palveluntarjoaja, molemmissa tapauksissa esikartoitus tarvitaan.

Nyt luodussa asiakaskeskeisen viestinnän palveluprosessissa tavoitteiden määrittelyllä tarkoitetaan kehitettävän kohteen määrittelyä. Tämä voi olla esimerkiksi sisäisen strategiaviestinnän parantaminen, kuten kehittämistyön pilottiorganisaatiossa. Organisaation viestintä on niin laaja kenttä, että esimerkiksi viestinnän parantaminen mainittiin asiantuntijahaastatteluissa erittäin laajaksi kokonaisuudeksi, joka vaatii merkittäviä panostuksia kehitysprojektiin. Jos resursseja on käytettävissä vähemmän, kannattaa kehittämistyötä rajata pienempiin kokonaisuuksiin.

Jotta ylipäänsä projektilla on onnistumisen mahdollisuus, on ennen projektin alkua varmistettava, että tietyt käytännön edellytykset täyttyvät. Budjetti, projektiin käytettävissä olevat resurssit (esimerkiksi työntekijöiden aika, ulkopuoliset kumppanit) ja organisaation tilanne vaikuttavat suuresti siihen, kannattaako projektia käynnistää ja kuinka kattava se voi olla. Käytännön edellytysten selvittämisen tärkeys nousi esiin sekä tämän kehittämistyön asiantuntijahaastatteluissa että pilottiprojektissa.

Tarve rajaamiselle johtuu osaltaan viestinnän kohderyhmien laajuudesta. Asiantuntijahaastatteluissa viestinnän kohderyhmien tunnistamista pidettiin erittäin tärkeänä. Heti projektin alussa olisi myös hyvä suunnitella, miten kehitettävän palvelun kohderyhmiä osallistetaan kehitystyöhön ja miten kohderyhmiä tavoitetaan asiakasymmärrysvaiheessa. Erityisesti ulkoiseen viestintään, sidosryhmäviestintään ja mediaviestintään liittyvissä kehitysprojekteissa kohderyhmien tavoittamista kannattaa kartoittaa jo esikartoitusvaiheessa. Sisäistä viestintää kehitettäessä olennaista on paikantaa, mitä eri henkilöstöryhmiä, henkilötyypppejä ja tehtäväkuvia organisaatiossa on.

Asiantuntijahaastatteluissa tärkeäksi nousi myös se, että kehittämistyöhön osallistuvien tahojen tulisi määritellä tietyt käsitteet yhdessä jo ennen projektin alkua, jotta projektista ja sen tavoitteista on yhteisymmärrys kaikkien osapuolten kesken:

”Jokainen organisaatio ja johtaja varmaan kokee olevansa asiakaskeskeinen, mutta asiakaskeskeisyyden määritelmä ei ole sama. Siitä olisi hyvä keskustella, että miten me nähdään tämä asiakaskeskeisyys.” (Ote asiantuntijahaastattelusta)

Osallistaminen nähtiin asiantuntijahaastatteluissa olennaisena osana viestinnän kehittämistä asiakaskeskeisesti. Samaa havaintoa tukevat myös kokemukset pilottiprojektista: *”Pitää ottaa viestinnän asiakas ihan oikeasti mukaan ja tehdä yhdessä asiakkaan kanssa.”* (Ote asiantuntijahaastattelusta) Myös oikeiden osallistamistyökalujen valinta on kriittistä projektin onnistumisen kannalta (Steen ym. 2011, 59).

Prosessin aikana voi syntyä myös ideoita ja asioita, jotka eivät vastaa tavoitteita tai koskevat muita kuin valittuja kohderyhmiä. Suunnitelmaa ja aikataulua voidaan kehittämistyön edetessä muokata, mutta pilottiprojektissa esiin nousi se, että projektin etenemisen kannalta on hyvä pitää rajauksesta kiinni ja ottaa muistiin muita viestinnän osa-alueita koskevat ideat ja ajatukset.

Asiakasymmärrys ja sen tiivistys

Viestinnän kentällä asiakasymmärrykseen panostaminen on usein vieras ajatus. Asiantuntijahaastatteluissa tämä nousi erääksi tärkeimmäksi muutokseksi perinteisempään viestinnän tekemiseen verrattuna. Moni haastatelluista mainitsi, että perinteisesti viestinnän kentällä on selvitetty tarpeita, jos on selvitetty lainkaan, viestintäkyselyillä. Usein on myös lähdetty kehittämään ilman edeltävää tutkimusvaihetta ja innovoitu ilman suoraa yhteyttä viestinnän kohderyhmiin.

Double Diamond -mallissa prosessi lähtee liikkeelle löydä-vaiheesta. Tässä vaiheessa ajatuksena on tarkastella maailmaa tuoreesta näkökulmasta, huomata uusia asioita ja etsiä inspiraatiota. Vaiheen tavoitteena on lähteä täsmentämään suunnitteluhaastetta. Seuraavassa, määrittä-vaiheessa kerätty tieto tiivistetään esimerkiksi käyttäjäpersooniksi. (Design Council 2017, 8.) Nyt luodussa viestinnän asiakaskeksien kehittämisen palveluprosessissa päädyttiin tarkastelemaan asiakasymmärrysvaihetta kokonaisuutena: sekä tiedon keruu että sen tiivistys kuuluvat samaan vaiheeseen. Tähän ratkaisuun päädyttiin muutamasta käytännön syystä: ensinnäkin tiedonkeruu ja tiivistys saattavat käytännössä tapahtua osittain päällekkäin. Lisäksi on kätevää, että erityisesti ulkopuolisen palveluntarjoajan toteuttaessa prosessia asiakasymmärrysvaiheen alaprosesseja, tiedonkeruuta ja tiedon tiivistämistä, ei tarvitse erikseen eriyttää.

Viestinnän asiakaskeksien kehittämisessä tämän vaiheen voisi nostaa kaikista tärkeimmäksi vaiheeksi. Ilman oikeaan, kattavaan tiedonkeruuseen perustuvaa syvällistä ymmärrystä, asiakaskeksisyys jää sanahelinäksi. Palvelumuotoilun kentällä tutkimusta pidetään kriittisenä osana prosessia, sillä se siirtää kehittämistyön lähtökohdan olettamuksista aitoihin tarpeisiin (Stickdorn ym. 2018, 98). Moni tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön haastateltu asiantuntija mainitsi olettamisen olevan yksi suurimmista haasteista viestinnän asiakaskeksien kehittämisen kentällä. Kun oletetaan, että tunnetaan viestinnän asiakkaat, kehitetään viestintää oletettuihin tarpeisiin, ei aitoihin.

Tässä kehitystyön vaiheessa käytettävät menetelmät riippuvat suuresti kehitettävästä kohteesta. Kehittämistyön aikana asiantuntijahaastattelussa ja pilottiprojektissa mahdollisiksi menetelmiksi nousivat yksilö- ja ryhmähaastattelut, erilaiset luotaimet ja havainnointi. Myös muilla menetelmillä kerätyn tiedon laajentaminen kyselyillä sekä valmiiksi olemassa olevan tiedon hyödyntäminen nousivat esiin. Viestinnän kohdalla valmis aineisto voi olla esimerkiksi ennen projektia tehdyt selvitykset ja tutkimukset, asiakasdata tai verkkoanalytiikka. Nämä eivät kuitenkaan pelkästään riitä asiakaskeksien kehittämisen pohjaksi, vaan olemassa olevaa dataa täydentävää laadullista tietoa tarvitaan.

Jotta kerätty tieto toimii kehitysprosessia ohjaavana osana, se on osattava tiivistää seuraavissa vaiheissa helposti käsiteltävään muotoon. Tässä kehittämistyössä tieto tiivistettiin viestijäpersooniksi. Yhtä lailla tiivistämiseen voisi käyttää esimerkiksi empatiakartta- tai asiakaspolku -työkaluja. Tiedon tiivistämisen menetelmä kannattaa valita sen mukaan, mikä palvelee organisaatiota ja kehitystyötä jatkossa parhaiten. Hyvässä tapauksessa tiivistetty tieto, esimerkiksi viestijäpersoonat, toimivat useissa eri kehitysprojekteissa.

Ideointi ja konseptointi

Kun asiakasymmärrysvaiheen tieto on saatu tiivistettyä kehittämistyön kannalta olennaiseen muotoon, on aika siirtyä ideoimaan ratkaisuja. Double Diamond -mallin tätä vastaavassa kehittä-vaiheessa luodaan ratkaisuja, prototypoidaan, testataan ja iteroidaan ja tämä vaihe on avaava (Design Council 2017, 7). Nyt luodussa viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen mallissa ideointi ja konseptointi on erotettu omaksi osakseen ja Double Diamond -mallin toimita-vaihe omakseen, sillä sekä asiantuntijahaastattelut että pilottiprojekti osoittivat näiden vaiheiden välillä tarvittavan rajausvaiheen, jossa kehitysprojektia peilataan organisaation tilanteeseen. Tästä syystä nyt luodussa mallissa ideointi ja konseptointi -vaihe on ensin avaava, jossa ideoita luodaan ja tämän jälkeen sulkeva, jossa valitut ideat konseptoidaan.

Ideointia on pidetty palvelumuotoilun ytimenä. Palvelumuotoilulle tyypillistä on, että ideointi perustuu lukuisten ideoiden tuottamiseen, ei yhden yksittäisen luovan idean keksimiseen (Stickdorn ym. 2018, 157). Kehittämistyö osoitti, että tässä vaiheessa olennaista on miettiä, miten ja millä menetelmillä parhaat ideat saadaan ja keitä kehittämistyöhön pitää tässä vaiheessa osallistaa, jotta parhaat ideat saadaan kerättyä. Ideointimenetelmiä on olemassa runsaasti. Tämän kehittämistyön aikana testattiin me-we-us-menetelmää sekä miellekartta-työkalua. Ideointivaihe tulee suunnitella huolella, ja suunnitteluun voi lähteä joko asiakasymmärrysvaiheesta tai palata prototypointivaiheesta (Stickdorn ym. 2018, 163). Voi olla, että asiakasymmärrysvaiheessa on paikannettu useita kehittämiskohteita. Tämän kehittämistyön pilottiprojekti osoitti, että ennen ideoinnin ja konseptoinnin käynnistymistä on tärkeää kir-kastaa se, mihin haasteeseen tai haasteisiin ratkaisuja lähdetään ideoimaan.

Konsepteja on helppo hyödyntää ajatusten esittämiseen muulle organisaatiolle, joten konseptointimenetelmän valinta riippuu suuresti siitä, missä muodossa organisaatio tarvitsee tiedon pystyäkseen viimeistelemään projektin. Nyt luotuun viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen prosessiin on nostettu työkaluiksi pilottiprojektissa käytetty aikajana sekä asiantuntijahaastatteluissa esille nousseet asiakaspolku- ja Service Locig Business Model Canvas -työkalut.

Testaus ja viimeistely

Kun viestinnän prosessit on luotu, seuraavaksi vuorossa on niiden lopullinen testaaminen, projektin varsinainen toteutus sekä lanseeraus. Tämän kehittämistyön pohjana toimineessa Double Diamond -mallissa (Design Council 2017, 7) tuote tai palvelu viimeistellään ja lanseerataan toimita-vaiheessa (Deliver). Kehittämistyön aineiston pohjalta luodussa viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palvelumallissa testaus ja viimeistely päädyttiin erottamaan erilliseksi kohdakseen, sillä se tukee käytäntöön vientiä paremmin.

Palvelumuotoilua on kritisoitu heikkoudesta käytäntöön viennissä ja aikaisemmin palvelumuotoilu keskittyikin enemmän konseptien luontiin eikä tuotantoon vienti välttämättä sisältynyt projekteihin. Nykyään painoa laitetaan enemmän alusta loppuun asti työstölle. (Stickdorn ym. 2018, 271.) Nyt kehitetyssä viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen prosessissa päädyttiin korostamaan viimeisen vaiheen tärkeyttä erottamalla se omaksi kokonaisuudekseen, jotta prosessin aikana kehitetyt konseptit todella pystyttäisiin viemään käytäntöön.

Kehittämistyön aineisto osoitti, että viimeistä vaihetta kannattaisi ajatella miniprojektina isomman projektin sisällä. Erityisesti pilottiprojekti toi esiin sen, että konseptin luomisen jälkeen tarvitaan vielä erillinen vaihe, jota ennen selvitetään organisaation sen hetkisen tilanteen ja resurssien vaikutus konseptin kanssa etenemiseen. Koska prosessin aikana on saattanut syntyä mitä erilaisimpia ideoita, niiden käytäntöön vienti ja sen vaatimat aika- ja raharesurssit voivat vaihdella suuresti. Tässä vaiheessa on usein tarpeellista saada hyväksyntä kehitettävälle konseptille, jotta resursseja ei käytetä konsepteihin, joita ei voitaisikaan toteuttaa.

Pilottiprojekti osoitti, että ideointi- ja konseptointivaiheiden jälkeen, kun projektin paino siirtyy ideoinnista toteutukseen, kannattaa vetää siihen mennessä tehty työ yhteen. Tämän jälkeen tulisi varmistaa idean tuki sitä toteuttavasta organisaatiosta ennen varsinaista toteutusta, testausta ja lanseerausta, jotta resursseja ei käytetä turhaan. Organisaation tilanne, toteuttajaresurssit ja budjetti vaikuttavat suuresti siihen, millä aikataululla kehitettyjä konsepteja voidaan viedä käytäntöön. Kuten Stickdorn ja Schneider toteavat (2013, 126) Double Diamond -malli on pitkälle yksinkertaistettu malli monitahoisesta suunnitteluprosessista. Tämän kehittämistyön käytännön kokemukset toivat esiin sen, että kyseinen malli ei ota kantaa käytännön toteutuksen kannalta olennaiseen vuoropuheluun toteuttavan organisaation ja sen johdon kanssa.

Ideoita ja konsepteja kannattaa testata mahdollisuuksien mukaan jo aikaisemmissa vaiheissa, mutta myös tässä vaiheessa kehitettyihin konsepteihin pitää saada niiden aitojen tulevien käyttäjien kommentit. Testausmenetelmä riippuu kehitettävästä konseptista. Tärkeää on, että konsepti on edellisessä vaiheessa jätetty niin kevyeksi, että sitä pystytään helposti kehittämään eteenpäin testauksen tulosten mukaisesti.

Lanseerauksen suunnittelu on tärkeä osa koko kehittämisprojektia. Tähän viestinnän ammattilaisilla on hyvä pohja, kuten esimerkiksi tämän kehittämistyön asiantuntijahaastattelussa nousi esiin. Tärkeää on tässäkin vaiheessa muistaa asiakaskeskeisyys: kehitetään lanseeraus asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen.

6 Kehittämistyön opit

Tämä kehittämistyö lähti selvittämään vastauksia siihen, miten viestintää voi kehittää asiakaskeskeisesti. Lisäksi selvitettiin, miten palvelumuotoilu soveltuu organisaatioviestinnän kehittämiseen. Kehittämistyön tuloksina syntyi SWOT-analyysi palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä, viisi viestijäpersoonaa ja neljä viestinnän konseptia pilottiorganisaatiolle, malli viestijäpersoonille sekä viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessi.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tehty tutkimuksellinen kehittämistyö vastaa alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi käsitellään sitä, miten kerätty aineisto suhteutuu aiempaan tutkimukseen. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia sekä aiheita jatkotutkimukseen ja -kehitykseen.

6.1 Asiakaskeisyys viestinnän kehittämisessä

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö lähti ajatuksesta, että tämän hetken maailmassa ja organisaatioissa tarvitaan viestintää, joka vastaa aidosti ihmisten tarpeisiin. Työ pohjautui oletukseen, että yhdistämällä asiakaskeisen liiketoimintalogiikan, muotoiluajattelun, yhteisöviestinnän ja yhteiskehittämisen tietopohjaa, pystytään kehittämään asiakaskeistä viestintää. Kerätty aineisto tukee tätä oletusta. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisimmät havainnot.

Jotta pystytään tekemään ihmisten tarpeisiin aidosti vastaavaa viestintää, tulisi viestintää tarkastella palveluna. Kun perinteisesti viestinnän suunnittelussa on lähdetty liikkeelle organisaation tarpeista (Juholin 2017, 64), tässä kehittämistyössä katse haluttiin kääntää viestinnän kohderyhmien tarpeisiin. Asiakaskeinen liiketoimintalogiikka pohjautuu ajatukseen siitä, että asiakaskokemuksen ja sen arvon asiakkaille heidän yksilöllisissä tilanteissaan tulisi olla liiketoiminnan keskiössä (Heinonen ym. 2010, 17), ja tämä kehittämistyö puolestaan ajatukseen siitä, että viestintäpalvelun keskiössä tulisi olla viestinnän kohteen kokemus ja kokemuksen arvo kohteen yksilöllisessä tilanteessa.

Kehittämistyön aineiston pohjalta on selvää, että viestinnän kohderyhmien sisältä löytyy hyvin erilaisia asioita tarvitsevia ihmisiä ja että erilaisten tarpeiden huomioon ottaminen parantaa viestinnän vaikuttavuutta. Kehitettäessä viestintää palveluna ja kohderyhmien tarpeet lähtökohtina viestintä tuottaa sen kohteille aitoa arvoa. Esimerkiksi asiantuntijahaastatteluissa vahvistui käsitys siitä, että viestintää on perinteisesti tehty hyvin organisaatiolähtöisesti, ja näkökulman kääntäminen asiakkaiden aitoihin tarpeisiin auttaa tuottamaan aidosti arvoa tuovaa viestintää pelkän tiedon tarjoamisen sijaan:

”Palvelumuotoilun lähestymistavan omaksuminen olisi viestintä- ja markkinointialoilla tärkeää. Kun esimerkiksi viestintää suunniteltaessa katsotaan asioita asiakkaiden maailmasta käsin, pystytään tekemään paremmin vaikuttavaa ja erottuvaa viestintää. Viestintä tulisi oikeastaan nähdä myös palveluna.”
(Ote asiantuntijahaastattelusta)

Viestintäalalla tarvitaan ajattelu- ja lähestymistavan muutos. Sisäistä viestintää käsitellessä tutkimuksissa (Mishra ym. 2014, 197; Men 2014, 279; Byrne & LeMay 2006, 166) on todettu aiemmin, että eri viestintäkanavat toimivat eri tarkoituksissa eri tavoin. Esiin on noussut myös ajatus siitä, että työntekijöiltä tulee kysyä, mitä viestintävälineitä pitkin he haluavat tiedon (Mishra ym. 2014, 197). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ajatusta jalostettiin asiakaskeskeisen lähestymistavan ja palvelumuotoilun myötä pidemmälle: Eri ihmiset arvostavat erilaisia asioita viestinnässä ja meidän tulisi selvittää, mitä viestintää eri ihmiset tarvitsevat ja mitä kanavia pitkin.

Viestinnän merkityksen kasvaessa niin yhteiskunnassa kuin organisaatioissa (Procom 2012; Mishra ym. 2014, 183) on entistä tärkeämpää, että viestintää kehitetään aitoihin tarpeisiin. Siirtämällä viestinnän kehittämisen lähtökohtaa kanavista ja sisällöistä asiakkaisiin ja heidän maailmaansa, saadaan viestinnällä aidosti aikaan muutosta haluttuun suuntaan. Kehittämistyön aineistosta nousee vahvasti esiin se, että asiakaskeskeinen lähestymistapa on viestintäalalla uusi. Esimerkiksi organisaatioviestintää on perinteisesti kuvattu melko organisaatiolähtöisesti (Åberg 2000, 100). Vaikka nykyään korostetaankin entistä enemmän viestinnän vuorovaikutteista luonnetta (Juholin 2007, 29; Aula 2008, 17), ei asiakaskeskeyttä vielä kentällä korosteta. Tämän kehittämistyön pohjalta voikin todeta, että viestinnän tekijöiden tulisi oppia kääntämään katse vastaanottajaan ja hänen tarpeisiinsa.

Muotoiluajattelu tukee kekseliäiden ja asiakkaiden tarpeisiin aidosti vastaavien viestinnän konseptien luontia. Muotoiluajattelua pidetään nykyään mille tahansa alalle sopivana moniammatillisena lähestymistapana, johon kuuluvia prosesseja ja työkaluja voidaan käyttää luovien prosessien parantamiseen, kiihdyttämiseen ja visualisointiin (Tschimmel 2012, 2). Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö lähti ajatuksesta, että koska muotoiluajattelua voi soveltaa niin tuotteiden, palveluiden, kokemusten kuin strategian kehittämiseen (Curedale 2013a, 13), voi sitä yhtä lailla soveltaa myös viestinnän kehittämiseen.

Kehittämistyö tukee tätä ajatusta: pilottiprojektin lähestymistavaksi valittu palvelumuotoilu, joka tuo muotoilun toimintatavat kehittämiseen, tuotti kekseliäitä ja aidosti tarpeisiin vastaavia ideoita viestinnän toteuttamiseen. Pilottiorganisaatio ja projektiin osallistuneet henkilöt

kokivat lähestymistavan innostavaksi. Läpi projektin oli ilmeistä, että muotoiluajattelu ei pelkästään sovellu viestinnän kehittämiseen, vaan se soveltui siihen erittäin hyvin. Tämän kehittämistyön asiantuntijahaastattelussa korostuu se, että muotoiluajattelulle ja palvelumuotoilulle ominaiset systemaattisuus, asiakkaan aito ymmärtäminen, eri alojen ammattilaisten yhdistäminen ja iterointi sekä jatkuva testaus eivät toistaiseksi ole olleet viestintäalalla kovinkaan yleisesti käytössä, mutta niiden tuominen viestinnän kehittämiseen olisi hyvin arvokasta ja auttaisi nostamaan viestintää tukitoiminnosta strategiseksi toiminnoksi.

Yhteiskehittäminen nostaa viestinnän kehittämisen uudelle tasolle. Yhteiskehittäminen pohjautuu siihen, että asiakkaiden kanssa käydään aktiivista dialogia ja heidän kanssaan kehitetään yhdessä ratkaisuja haasteisiin. (Pralhad ja Ramaswamy 2004, 8.) Sekä tämän kehittämistyön asiantuntijahaastattelussa että pilottiprojektissa paljastui, että yhteiskehittäminen on itse asiassa melko harvinainen lähestymistapa viestinnän kehittämisessä. Viestintää on perinteisesti kehitetty esimerkiksi pelkästään viestintäammattilaisten kesken, ja kohderyhmien tarpeita on selvitetty korkeintaan erilaisilla kyselyillä. Viestinnän kohderyhmien mukaan ottaminen varsinaiseen kehitystyöhön on uusi ajatus. Tämän kehittämistyön aineisto toi hyvin esiin sen, että yhteiskehittäminen aidosti luo uutta arvoa viestinnän kehittämiseen. Näyttäisi siltä, että samoin kuin asiakkaat haluavat nykyään vaikuttaa yritysten liiketoimintaan ja kehittää yhdessä arvoa (Pralhad & Ramasway 2004, 6), haluavat viestinnän kohderyhmät vaikuttaa organisaation viestintään ja kehittää siitä yhdessä arvoa tuottavaa.

6.2 Vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä: Miten kehittää organisaation viestintää asiakaskeskeisesti ja mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Kehittämistyön aikana kerättiin sekä tietopohjaa että aineistoa, jotta näihin kysymyksiin löydettiin vastauksia. Alla tarkastellaan tutkimuskysymyksiin löydettyjä vastauksia.

Miten kehittää organisaation viestintää asiakaskeskeisesti?

Jotta tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päästiin kehittämään viestintää asiakaskeskeisesti, hyödynnettiin pilottiprojektissa palvelumuotoilun prosessia. Palvelumuotoilu valittiin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toteutustavaksi, sillä se tarjoaa selkeän prosessin sekä helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, joilla pystyy tuomaan palvelun käyttäjät keskiöön (Ojasalo ym. 2015, 71).

Viestinnän kehittäminen palvelumuotoilun prosessilla tuo asiakkaan viestinnän kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilun hyödyntämistä viestinnän kehittämisessä oli tutkittu aikaisemmin melko vähän. Muutama asiasta tehty tutkimus (Eskelinen ym. 2017; Alhonsuo 2014; Rainio 2014) antoi suuntaa, että palvelumuotoilu sopisi hyvin viestinnän kehittämiseen ja ohjaisi viestinnän kehittämistä asiakaskeskeiseen suuntaan. Tätä olettamusta lähdettiin selvittämään ensin asiantuntijahaastatteluiden, sitten pilottiprojektin avulla. Asiantuntijahaastattelussa ei pelkästään noussut esiin se, että palvelumuotoilu sopii viestinnän kehittämiseen, vaan että sille on suorastaan huutava tarve. Myös pilottiprojektissa palvelumuotoilun lähestymistapa osoittautui erinomaiseksi valinnaksi.

Viestinnän kehittämiseen tarvitaan kattava prosessimalli. Kehittämistyön pilottiprojektissa hyödynnettiin Iso-Britannian Design Councilin kehittämää Double Diamond -mallia (Design Council 2017). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kuitenkin nosti esiin sen, että kyseinen malli on liian suppea ottaakseen huomioon kaikkia viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen liittyviä seikkoja. Niinpä tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston pohjalta luotiin uusi prosessimalli viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Tämä prosessimalli korostaa Double Diamond -mallia enemmän esikartoituksen sekä testauksen ja viimeistelyn merkitystä.

Kehittämistyön aikana korostui se, että esikartoitus, jonka aikana määritellään projektin tavoitteet, rajataan kohderyhmät ja suunnitellaan osallistaminen, on tärkeä vaihe koko projektin onnistumisen kannalta. Mikäli tämä vaihe jää väliin, tai sitä ei toteuteta kunnolla, on vaarana, että koko projekti suuntautuu väärin asioihin tai sen toteuttaminen hankaloituu merkittävästi. Toinen merkittävä ero Double Diamond -malliin on viimeisen vaiheen korostaminen ja erottaminen omaksi kokonaisuudekseen. Tämän kehittämistyön aineisto osoitti selvästi, että pelkkä hyvien konseptien ideointi ja visualisointi ei riitä, niiden käytäntöön vieminen on vielä oma projektinsa isomman kehitysprojektin sisällä. Palvelumuotoilua on aiemmin kritisoitu heikkoudesta käytäntöön viennissä (Stickdorn ym. 2018, 271), ja tämän kehittämistyön pohjalta voi todeta, että tähän vaiheeseen täytyy myös viestinnän asiakaskeskeisessä kehittämisessä panostaa, jotta luodut konseptit todella päätyvät käytäntöön asti.

Yhteiskehittäminen on olennainen osa viestinnän asiakaskeskeistä kehittämistä. Yhteiskehittämisen on aiemmin todettu parantavan luovaa prosessia, auttavan parempien palvelumäärittelyjen luomisessa ja organisoimaan kehitysprosessin tehokkaasti. Lisäksi yhteiskehittämisen on todettu auttavan luomaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluita ja parempia asiakaskokemuksia sekä suuntaamaan organisaatioiden toimintaa asiakaskeskeisempään ja moniammatillisempaan suuntaan. (Steen ym. 2011, 59.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä lähdettiin siitä olettamuksesta, että yhteiskehittäminen auttaa viestinnän asiakas-

keisessä kehittämisessä. Kaikki kerätty aineisto tukee tätä olettamusta: Sekä asiantuntija-haastatteluissa että pilottiprojektissa yhteiskehittäminen todettiin erittäin toimivaksi malliksi myös viestinnän kehittämisessä. Pilottiprojektin osallistajat kiittivät erityisesti juuri osallistavaa lähestymistapaa. Tämän työn pohjalta voi todeta, että yhteiskehittäminen on asiakaskeisisen viestinnän kehittämisen olennainen osa. Pilottiprojektin osallistajat kiittivät palautekyselyssä (liite 4) erityisesti aktiivista yhdessä tekemistä ja konkretiaan keskittymistä:

”Kaikki työkalut toimivat hyvin. Viestijäpersoonat selkeitä ja helposti tunnistettavia, auttoivat ideointiin. Saatiin nopeasti käyttökelpoisia tuloksia ja kokonaisuus hahmottui nopeasti. Tunnelma oli tosi hyvä ja innostava.” (Ote palautekyselystä)

Viestinnän asiakaskeisessä kehittämisessä tarvitaan fasilitointitaitoja. Fasilitointi on nostettu yhdeksi palvelumuotoilijan tärkeimmistä taidoista (Stickdorn ym. 2018, 388). Myös tässä kehittämistyössä fasilitoinnin osaaminen oli tärkeää, jotta työpajoissa saatiin kehitettyä ja konseptoitua ideoita. Pilottiprojekti osoitti, että viestintää asiakaskeisessä kehitettäessä viestinnän ammattilaisen rooli painottuu viestinnän tietäjän sijaan enemmän projektin rajaamiseen, suunnitteluun, fasilitointiin ja tulosten purkuun. Kehittämistyön perusteella voi suositella fasilitointitaitojen harjoittelemista henkilöille, jotka haluavat kehittää viestintää asiakaskeisessä.

Mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen?

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pilottiprojektin aikana testattiin useampia palvelumuotoilun työkaluja. Testattavat työkalut valittiin tietopohjan ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta.

Luotain orientoi haastatteluun. Tämän kehittämistyön pilottiprojektin asiakasymmärrysvaiheessa kerättiin tietoa luotaimella sekä haastatteluilla. Luotaimilla pyritään ymmärtämään inhimillisiä ilmiöitä ja tunnistamaan suunnittelumahdollisuuksia (Mattelmäki 2006, 46.) Tässä kehittämistyössä luotain toimi hyvin sisäisen viestinnän arjen hahmottamisessa ja ymmärryksen kasvattajana siitä, miltä Säteilyturvakeskuksen sisäinen viestintä henkilöstön silmin näytti. Suunnittelumahdollisuuksien tunnistamiseen pelkkä luotain ei olisi ainakaan kovin kattavasti toiminut, vaan tähän tarvittiin täydentävät haastattelut. Ehkä hieman yllättäen luotaintutkimuksen suurin anti olikin sen orientoiva vaikutus: luotaintutkimusta seuranneissa haastatteluissa haastateltavat olivat jo valmiiksi pohtineet sisäistä viestintää paljon ja seuranneet omaa viestintäkäyttämistään. Tämän ansiosta haastatteluissa päästiin melko nope-

asti syvälle tasolle ja poikkeuksetta haastateltavilla oli runsaasti ajatuksia ja havaintoja sisäisestä viestinnästä. Haastateltavat myös toivat esiin sen, että luotain sai heidät ajattelemaan sisäistä viestintää sellaisistakin kulmista, jotka muuten olisivat saattaneet haastattelussa unohtua.

Helppokäyttöinen ja vuorovaikutteinen luotain kannustaa tietojen keräämiseen. Välineenä kehittämistyöhön asiantuntijahaastatteluiden suosituksen pohjalta valittu WhatsApp-luotain toimi sisäisen viestinnän tarkkailussa hyvin, moni osallistuja täytti luotainta aktiivisesti ja koki tiedonkeruun merkityksellisenä. WhatsApp-luotain tarjosi lisäksi muutaman merkittävän eron esimerkiksi paperille täytettävään luotaimeen verrattuna: luotaimesta näkee jatkuvasti, muis- taako osallistuja täyttää sitä ja osallistujaa pystyy tarvittaessa muistuttamaan tutkimuksen käynnissä olosta. Tämän kokemuksen pohjalta näyttäisi siltä, että luotaimen käytössä tärkeää on luotaimen helppokäyttöisyys ja päivittäinen yhteydenpito.

Persoonatyökalu auttaa suunnittelemaan erilaisille viestijöille sopivaa viestintää. Asiakas- ymmärrysvaiheessa kerätty tieto päädyttiin tässä tutkimuksessa tiivistämään viideksi viestijä- persoonaksi. Persoonien tehtävänä on auttaa ymmärtämään eri ryhmien tarpeita paremmin sekä rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja empatiaa (Stickdorn ym. 2018, 41), ja juuri tätä ke- hittämistyössä luodut viestijäpersoonat tekivät. Työkalu osoittautui soveltuvan erinomaisesti viestinnän kohderyhmien kuvaamiseen ja erilaisten viestintätarpeiden mukaan tuomiseen ke- hitysprosessiin. Persoonista tuli hyvää palautetta organisaation henkilöstöltä sekä viestintäyk- siköltä ja niiden koettiin kuvaavan organisaation erilaisia viestijöitä hyvin. Persoonat konkre- tisoivat erilaiset viestijät kehitystyön pohjaksi. Myös persoonien käyttö ideoinnin pohjana työ- pajoissa toimi erinomaisesti. Ryhmät uppoutuivat ensimmäisessä työpajassa ryhmille annet- tuihin persooniin huolella ja todella miettivät kehittämistä persoonien näkökulmasta. Ideoin- tiin käytetty me-we-us-menetelmä toimi erinomaisesti ja jokaiselta päästiin keräämään ide- oita. Jälkikäteen työpajojen osallistujat antoivat hyvää palautetta viestijäpersoonien käytöstä ideoinnissa:

”Erittäin toimiva. Helpotti paljon ideointia ja toi konkretiaa. Hyvä, että pe- rustuivat todelliseen tutkimukseen kohderyhmästä, eikä vain mutu-pohjalta.”
(Ote palautekyselystä)

”Oli äärimmäisen kiinnostavaa ja antoisaa saada lisäymmärrystä siitä, miten erilailla ihmiset asioihin kuten viestintävälineisiin suhtautuvat.” (Ote palaute- kyselystä)

”Persoonien kautta oli hyvä hahmottaa konkreettisesti eri kanavia ja tarpeita. On hyvä pakottaa ihmiset keskittymään johonkin, niin se myös kohdentaa/konkretisoi työtä ja tulosta.” (Ote palautekyselystä)

Tämän kehittämistyön pohjalta voikin lämpimästi suositella viestijäpersoonia käytettäväksi viestinnän kehittämisen työkaluna.

**Viestinnän ideoiden konseptointi ja konkretisointi voi olla haastavaa ja ideoiden täsmen-
tämiseen tulisi varata aikaa.** Toiseen pilottiprojektin kehittämistyöpajaan oli valittu työkaluiksi miellekartta sekä pilottiorganisaation yksilöllisiin tarpeisiin muokattu aikajana. Miellekartta-työkalun on tiedetty auttavan asioiden ja ideoiden välisten suhteiden hahmottamisessa, ongelmanratkaisussa ja ideoinnissa sekä suunnittelun apuvälineenä (Curedale 2012, 76). Tässä kehittämistyössä työkalun toiminnassa havaittiin sekä hyviä että huonoja puolia. Koska miellekartta-työkalu oli suurimmalle osalle osallistujista jollain tavalla ennakkoon tuttu työskentelymenetelmä, sen käytön aloittaminen oli melko nopeaa. Työkalu myös selkeästi auttoi edellisessä työpajassa kehitetyn idean täsmen-
tämiseen. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi vielä ennen miellekartta-työkalua kannattanut käyttää jotain ideointiin soveltuvaa menetelmää, jolla olisi saatu lennokkaasti kerättyä alkuperäisen idean alle enemmän ”alaideoita”. Miellekartan myötä ideaa lähdettiin heti jalostamaan keskustelemalla pidemmälle ja miellekarttoja piirrettiin ryhmissä yhdessä. Piirtämiseen sisältyikin paljon keskustelua kehitettävän idean eri puolista ja piirtäminen oli melko hidasta. Aikajanakanvas, joka kehitettiin tämän kyseisen työpajan tarpeisiin, oli sovellettu versio Service Blueprint -työkalusta, joka auttaa määrittelemään ja täsmen-
tämään palvelun eri puolia (Stickdorn & Schneider 2013, 204). Työkalu valittiin ja muokattiin, jotta nähtäisiin, mitä resursseja kehitettävä idea tarvitsee ja miten se ajallisesti sijoittuu. Toisessa työpajassa havaittiin selkeästi, että koko strategiakauden pituinen aikajana oli liian pitkä ajanjakso mietittäväksi tuossa kehitystyön vaiheessa; työkalu toimi paremmin hahmottamaan, mitä lähitulevaisuudessa pitää idean edistämiseksi tehdä.

Niille ryhmille, joiden valitsema idea oli konkreettinen ja riittävän rajattu, molemmat työkalut toimivat hyvin. Konkreettisen, rajatun idean valinneiden ryhmien osallistajat pääsivät toisessa työpajassa nopeasti kehittämistyöhön kiinni ja saivat työpajan aikana siihen valituilla työkaluilla vietyä ideaa hyvin eteenpäin ja tiivistämään olennaisen. Vähemmän konkreettisis-
sa tai erittäin laajoissa ideoissa nousi nopeasti esiin se, että liian nopea siirtyminen ideasta sen laajentamiseen ja konseptointiin teki etenemisestä vaikeaa. Näiden ryhmien kohdalla konseptoinnin lopputulos olisi saattanut olla pidemmälle viety, jos valittua ideaa olisi ehditty vielä konkretisoimaan ja rajaamaan ennen miellekartta- ja aikajana-työkalujen käyttöä. Tämä näkyi myös työpajojen palautteissa:

”Ideointi toimi hyvin, itse toteutuksen suunnittelu oli vaihtelevaa. Joko valittiin liian isoja kokonaisuuksia tai aikaa olisi pitänyt olla enemmän.” (Ote palautekyselystä)

”Tehtäväksianto ei ehkä ihan tuottanut sitä tulosta jota tavoiteltiin, jos siis mietin sitä fläppitaulukkoa, jossa oli aikajänne ja kaikenlaista osa-aluetta.” (Ote palautekyselystä)

Työpajatyöskentely tuottaa nopeasti paljon laadukkaita ideoita. Kuten aiemmin on jo todettu, yhteiskehittäminen on erittäin tärkeä osa viestinnän asiakaskeskeistä kehittämistä. Tässä kehittämistyössä sitä toteutettiin ideointi- ja konseptointityöpajoissa. Yleisesti ottaen työpajatyöskentely toimi molemmissa työpajoissa hyvin ja tuloksena syntyi rajattu joukko pidemmälle kehitettyjä ideoita sekä laaja joukko ideoita. Näiden testaus ja vieminen käytäntöön rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle, mutta myös ne ovat olennainen osa prosessin onnistumista. Työpajojen tiukka aikataulu asetti rajoitteita sille, kuinka pitkälle ideointia pystyttiin jatkamaan ja kuinka kauan eri vaiheisiin pystyttiin käyttämään aikaa. Toisaalta riivakka eteneminen sai myös paljon kiitosta ja tuotti räväköitäkin ideoita. Työpajojen aikana onkin tarpeen reagoida erilaisiin ryhmiin ja etenemiseen erityisesti silloin, jos eteneminen tuntuu pysähtyvän. Ryhmien välillä oli selviä eroja työskentelyssä ja tämän vuoksi ryhmiä hie-
man työpajojen aikana muutettiin. Fasilitoinnin menetelmät ja niiden tunteminen osoittautuivat työpajojen onnistuneen läpiviennin kannalta kriittisiksi. Kuten Stickdorn ja muut ovat todenneet, fasilitointi on eräs palvelumuotoilun keskeisistä taidoista (Stickdorn ym. 2018, 342).

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin tarkastelu

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö koostui tietopohjan rakentamisesta, asiantuntijahaastatteluista, pilottiprojektista sekä tulosten analysoinnista. Koska aiempaa tutkimusta viestinnän asiakaskeskeisestä kehittämisestä ei juurikaan löytynyt, tietopohjaa päätettiin täydentää asiantuntijahaastatteluilla, mikä osoittautui erinomaiseksi päätökseksi koko kehittämistyön onnistumisen kannalta. Tällaisella alueella, missä aikaisempaa tutkimusta johon nojata oli saatavilla todella vähän, haastattelut toimivat pilottiprojektin käytännön suunnittelun ohje-
nuorina ja toivat lisäksi arvokasta laajempaa tietoa palvelumuotoilun soveltamisesta viestintään. Perustellusti voi olettaa, että pilottiprojektin käytännön toteutus ei olisi edennyt yhtä hyvin ilman edeltävää tiedonhankintaa.

Haastatellut asiantuntijat päädyttiin etsimään kontaktien kautta, sillä Suomessa ei vielä työskentele kovinkaan montaa palvelumuotoilun ja viestinnän osaamista yhdistävää asiantuntijaa.

Vaikka otos ei ollut kovin suuri, on heidän näkemyksillään viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen kannalta suuri merkitys, sillä he edustavat Suomen tasolla alan edelläkävijöitä. Haastatteluissa nousi esiin hyvin samankaltaisia asioita jo alkuvaiheessa. Kuudennen haastattelun kohdalla tietoa oli selkeästi kerätty niin paljon, että asiasta pystyi tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä tekijöitä asiakaskeskeiseen viestinnän suunnitteluun liittyy ja mitä palvelumuotoilun menetelmiä prosessissa voisi käyttää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja haastateltavien määrä riippuu siitä, milloin samat asiat alkavat kertaantua. Vaikka tähän niin sanottuun saturaatioajatteluun liittyy ongelmia, pidetään sitä kuitenkin usein ohjenuorana laadullista tutkimusta tehdessä (Hirsjärvi ym. 2010, 182.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä päädyttiin haastattelemaan kuutta pääkaupunkiseudulla vaikuttavaa palvelumuotoilun asiantuntijaa, mikä osoittautui riittäväksi määräksi haastateltavia ja heiltä saatiin kattavasti tietoa juuri viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen liittyen.

Koska kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, erityisen tärkeä osa prosessia oli käytännön kehittäminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tärkeää on viedä asioita käytännössä eteenpäin, pelkästään asioiden kuvaaminen tai selittäminen ei riitä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on käytännön parannusten tai uusien ratkaisujen aikaan saaminen. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Tässä työssä keskityttiin kehittämään ja testaamaan uutta, asiakaskeistä lähestymistapaa viestinnän kehittämiseen. Työn tuloksena syntyi käytännön ratkaisuja pilottiorganisaation sisäisen strategiaviestinnän tarpeisiin, mutta myös pohja viestijäpersoonien kuvaamiseen sekä tärkeimpänä asiakaskeskeisen viestinnän kehittämisen palveluprosessi. Prosessia tullaan jatkossa hyödyntämään asiakaskeisissä viestinnän kehittämisprojekteissa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän työnantajaorganisaatiossa, joka tarjoaa viestinnän kehittämispalveluita.

Kehittämistyötä tehtiin läheisessä yhteistyössä pilottiorganisaatio Säteilyturvakeskuksen kanssa. Kehittämistyöhön päädyttiin hakemaan avoimella haulla pilottiorganisaatioita. Kiinnostuneita organisaatioita ilmoittautui useita kymmeniä. Näiden organisaatioiden joukosta pilottiorganisaatioksi valikoitui Säteilyturvakeskus, sillä organisaatiolla oli halua pilotoida palvelumuotoilun hyödyntämistä sisäisen viestinnän kehittämisessä, resursseja toteuttaa pilotointi kehittämistyön tavoiteaikataulussa sekä valmius antaa kehittämistyön tekijälle vapaat kädet toteuttaa kehittämistyö. Säteilyturvakeskus sopi tämän kehittämistyön pilottiorganisaatioksi erinomaisesti. Organisaation viestintäyksikkö tuki kehittämistyön tekemistä aktiivisesti ja helpotti käytännön kehittämistyötä auttamalla luotaintutkimuksen osallistujien ja haastateltavien löytämisessä sekä prosessin käytännön järjestelyissä.

Pilottiorganisaation viestintäyksiköllä oli suuri vaikutus siihen, keiltä pilottiprojektin asiakasymmärrysvaiheessa tietoa kerättiin. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman monipuolisesti

erilaisia henkilöitä eri puolilta organisaatiota osallistumaan, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva sisäiselle viestinnälle asetetuista erilaisista tarpeista. Osallistujat edustivat kattavasti Säteilyturvakeskuksen organisaation eri osia ja eri työkuvia. Projektiin osallistuvien henkilöiden valinta ohjasi voimakkaasti sisäisten viestijäpersoonien sisältöä ja koko pilottikehittämiprojektin suuntaa.

Kaikille pilottiprojektin ja asiantuntijahaastatteluiden osallistujille kerrottiin, mihin heiltä saatuja tietoja käytetään ja miten niitä käsitellään. Tiedonkeruu toteutettiin huomioiden tutkimuksen teon herkkyydet. Aina kun tarkastellaan organisaation sisäistä viestintää, on otettava erityisen hyvin huomioon kerättyjen tietojen salassapito. Tämän kehittämistyön aikana erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että luotaimilla kerätty aineisto ja haastatteluaineisto pysyvät ainoastaan työn tekijän tiedossa. Pilottiorganisaatiolle välitettiin asiakasymmärrysvaiheesta ainoastaan viestijäpersoonatiivistelmät.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen perusteella, kuinka tarkasti toteuttamisprosessi on kuvattu. Aineiston keruun olosuhteet ja analyysin perusteet tulisi avata selvästi. Keskeistä on myös tutkijan itsearviointi. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.) Tämän kehittämistyön raportissa on pyritty kuvaamaan aineiston keruu ja sen analysointi kattavasti. Luotettavuutta on kasvatettu keräämällä tietoa kahdesta eri lähteestä: sekä alan asiantuntijoilta että pilottiprojektista. Yhdistämällä nämä kaksi tiedonkeruutapaa, saatiin kattava aineisto, jossa nousi esiin monta erilaista näkökulmaa kehittämiseen.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kerätä laadullista tietoa siitä, miten kehittää organisaation viestintää asiakaskeskeisesti ja mitkä palvelumuotoilun työkalut soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Tutkimusmenetelmiksi valittiin asiantuntijahaastattelut ja pilottiprojekti. Valitut tutkimusmenetelmät tuottivat tietoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti puolestaan kertoo siitä, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön reliabiliteettia pyrittiin nostamaan keräämällä tietoa sekä asiantuntijahaastatteluilla että pilottiprojektilla ja osallistamalla ihmisiä mukaan projektiin.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä testattiin viestinnän asiakaskeskeistä kehittämistä organisaation sisäisen viestinnän kontekstissa ja vain muutamaa palvelumuotoilun työkalua. Näin ollen tuloksia ei suoraan voi soveltaa esimerkiksi viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen organisaatioiden ulkoisessa viestinnässä. Kehittämistyötä pilotoitiin yhdessä organisaatiossa, ja mikäli tuloksia halutaan yleistää, tarvitaan kehittämistyön aikana syntyneen prosessin testausta erilaisissa projekteissa ja erilaisissa organisaatioissa. Kehittämistyössä tes-

tattiin muutamaa palvelumuotoilun työkalua, ja tämän työn pohjalta näiden työkalujen soveltuvuutta viestinnän asiakaskeskeiseen kehittämiseen voidaan arvioida, mutta tutkimuksen ulkopuolelle jääneiden työkalujen soveltuvuudesta ei tämän perusteella voida vetää laajempia johtopäätöksiä.

6.4 Jatkotutkimus- ja jatkokehityksiä

Koska viestinnän asiakaskeskeistä kehittämistä on tutkittu vielä vähän, jatkotutkimukselle ja -kehittämislle on ehdottomasti tarvetta. Tämän kehittämistyön aikana asiakaskeskeiseen viestinnän kehittämiseen löytyi useita näkökulmia, joita tulisi selvittää lisää. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen tärkein jatkokehityskohde on nyt luodun viestinnän asiakaskeskeisen kehittämisen palveluprosessin laaja testaus ja tutkiminen erityyppisissä viestinnän projekteissa, tilanteissa ja organisaatioissa. Testauksen ja uusien käyttökokemusten myötä prosessia voi kehittää eteenpäin ja kehittämistyön tekijä tulee jatkamaan tätä kehitystä omassa työnantajajärjestössään, joka tarjoaa viestinnän kehittämispalveluita.

Tärkeä jatkokehitys- ja tutkimiskohde on myös erilaisten palvelumuotoilun työkalujen käyttäminen viestinnän kehittämisessä. Viestijäpersoonatyökalun testaaminen erilaisissa viestinnän kehittämisprojekteissa ja tilanteissa, esimerkiksi asiakasviestinnässä, kriisiviestinnässä tai mediaviestinnässä, toisi lisätietoa sen toimivuudesta. Tiedon kerääminen myös muiden palvelumuotoilun työkalujen soveltumisesta viestinnän kehittämiseen olisi arvokasta.

Olisi mielenkiintoista selvittää myös sitä lisäarvoa, jota asiakaskeskeinen lähestymistapa viestinnän kehittämiseen organisaatioille tuo. Asiakaskeskeisen viestinnän kehittämisen pitkän aikavälin vaikutusten tutkiminen toisi puolestaan tarvittavaa lisätietoa siitä, miten lähestymistavan valinta vaikuttaa koko organisaation viestintäkulttuuriin ja viestinnällä saavutettaviin tuloksiin.

Olisi hedelmällistä myös tarkastella, miten asiakaskeskeinen viestinnän kehittäminen eroaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohdalla. Mitä eroa on siinä, että kehitetään organisaation sisäistä viestintää yhdessä henkilöstön kanssa ja siinä, että kehitetään asiakasviestintää osallistaen asiakkaita? Vai onko eroa?

Kiitokset

Tämä kehittämistyö ei olisi onnistunut ilman lukuisten tahojen ja ihmisten myötävaikutusta. Erityisesti haluan kiittää Säteilyturvakeskuksen viestintäyksikköä ja viestinnän asiantuntija Leena Hietasta työn etenemisen erinomaisesta tukemisesta ja ennakkoluulottomasta suhtautumisesta uusien menetelmien testaukseen. Suuri kiitos myös kaikille Säteilyturvakeskuksen

henkilöstön jäsenille, jotka osallistuitte tämän kehittämistyön pilotointiin joko keräämällä tietoja luotaintutkimusvaiheessa, löytämällä aikaa haastattelulle tai osallistumalla ideointi-työpajoihin.

Haluan myös kiittää kehittämistyöhön haastateltuja palvelumuotoilun huippuasiantuntijoita, ilman mahdollisuutta haastatella teitä kehittämistyön anti olisi jäänyt huomattavasti kevyemmäksi. Lisäksi suuri kiitos ohjaajilleni Leena Alakoskelle ja Otto Mäkelälle Laurea-ammattikorkeakoulusta sekä YPA2016-opiskelijaryhmällemme mahtavasta yhteishengestä ja opiskelutovereiden sparrauksesta. Ja lopuksi, kiitos perheelleni vankkumattomasta tuesta ja siitä, että opiskelu ylipäänsä oli tässä elämänvaiheessa mahdollista.

Lähteet

Painetut lähteet

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 60.

Alhonsuo, M. 2014. Päivystyspoliklinikan viestinnän kehittäminen muotoilun menetelmillä. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Barile, S., Saviano, M. & Polese, F. 2014. Information asymmetry and co-creation in health care services. *Australasian Marketing Journal*, 22/2014, 205-217.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, June 2008, 84-92.

Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, VIII/2, 5-21.

Byrne, Z.S. & LeMay, E. 2006. Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality And Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21/2, 149-173.

Curedale, R. 2012. Design Methods 1. 200 ways to apply design thinking. Topanga: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2013a. Design Thinking. Process and Methods Manual. Topanga: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2013b. Service Design: 250 Essential Methods. Topanga: Design Community College Inc.

Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5/4, 512-523.

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*, 7/6, 16-24.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20/4, 298-314.

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24/3, 206-229.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21/4, 531-548.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Kantojärvi, P. 2017. *Fasilitointi luo uutta*. Liettua: BALTO print.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129-131.
- Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. University of Cambridge. Department of Engineering. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kvale, S. 1996. *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publications, Inc.
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P.-E., Clatworthy, S. & Kvale, K. 2018. Organizational Transformation Through Service Design: The Institutional Logics Perspective. *Journal of Service Research*, 21/1, 59-74.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. *Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Mattelmäki, T. 2006. *Muotoilu luotaimet*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 7/2006. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Men, L.R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28/4, 264-284.
- Miettinen, S. 2014. *Nyt on muotoiluajattelun aika*. Teoksessa: *Muotoiluajattelu*. Satu Miettinen (toim.). Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammerprint oy.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51/2, 183-202.
- Mootee, I. 2013. *Design Thinking for Strategic Innovation. What They Can't Teach You at Business or Design School*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Unigrafia.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18/3, 5-14.
- Quirke, B. 2008. *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2nd edition. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Ramaswamy, V. & Goullart, F. 2010. *The Power of Co-Creation. Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Free Press, A Division of Simon & Schuster.

Shockley-Zalabac, P.S. 2012. Fundamentals of Organizational Communication. Eight Edition. United States: Pearson Education Inc.

Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-Design in Service Design Projects. *International Journal of Design*, 5/2, 53-60.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2013. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing*. California: O'Reilly Media, Inc.

Strandvik, T. & Heinonen K. 2015. *Essentials of Customer Dominant Logic*. Teoksessa Gummerus, J. & von Koskull, C. (Toim.), *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School Of Economics.

Tchimmel, K. 2012. Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation. Teoksessa: *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68/1, 1-17.

Verčič, A.T. & Vokić, N.P. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. CERS. Helsinki: Hanken School of Economics.

Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12/2, 177-198.

Worline, C.M. & Dutton, J.E. 2017. *Awakening Compassion at Work. The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, INC.

Yu, E. & Sangiorgi, D. 2018. Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research*, 21/1, 40-58.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Brown, T. 2016. Leaders can turn creativity into a competitive advantage. Viitattu 6.4.2018. <https://hbr.org/2016/11/leaders-can-turn-creativity-into-a-competitive-advantage>

Design Council. 2017. Design Methods for Developing Services. Viitattu 31.8.2017. <https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+for+developing+services.pdf>

Design Council. 2018. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 7.3.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Jäntti, M. 2017. Kuluerä vai voimavara? Työntekijöihin aidosti satsaava yritys pärjää muita paremmin. Viitattu 5.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9544046>

Ojasalo, K. 2015. Asiakaslogiikka mullistaa liiketoimintamallin. Viitattu 31.8.2017.
<http://www.servicealliance.fi/tervetuloa/blogtags/service-logic-business-model-canvas/>

Panzar, M. 2017. EK: Osaajapula voi uhata yritysten kasvua - "Leviämässä palvelualoille ja teollisuuteen". Viitattu 5.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9849856>

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian julkaisusarja. Kehittämisoraportteja 1/2007. Viitattu 22.9.2017.
http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf

Jyu.fi 2018. Yhteisöviestinnän opetussuunnitelma 2015-2017. Viitattu 15.4.2018.
<https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/kivi/opiskelu/opinnot/opetussuunnitelmat-ja-opetusohjelmat/yvi-ops-2015-2017>

Stuk.fi. 2018. Viitattu 11.3.2018. www.stuk.fi

Säteilyturvakeskuksen strategia 2018-2022. Viitattu 12.3.2018. <http://www.stuk.fi/documents/12547/5373078/1736595-sateilyturvakeskuksen-strategia-esite.pdf/>

Julkaisemattomat lähteet

Åberg, L. 1999. Paradigmat muuttuvat - mitäs yhteisöviestintä on? Esitelmä Yhteisöviestinnän tutkimuksen päivät 8-9.1.1999 <http://www.mv.helsinki.fi/home/aberg/ytpeka/ytpeka.PPT>

Kuviot

Kuvio 1: Säteilyturvakeskuksen organisaatio (stuk.fi 2018)	13
Kuvio 2: Säteilyturvakeskuksen visio 2018-2022.....	14
Kuvio 3: Tutkimuksellisen kehittämistyön teoriapohjan rakentuminen	15
Kuvio 4: Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227).....	22
Kuvio 5: Double Diamond -malli (mukaillen Design Council 2018)	28
Kuvio 6: Säteilyturvakeskuksen pilottiprojektin eteneminen	31
Kuvio 7: Esimerkki viestintäluotaimen näkymästä	32
Kuvio 8: Haastatteluiden purku arvostusasteikolle	34
Kuvio 9: Persoonia yhdistävien ja erottavien piirteiden hahmottelu	35
Kuvio 10: Ideointia ensimmäisessä työpajassa.....	36
Kuvio 11: Käytäväkeskustelija-viestijäpersoonalle kehitettyjen ideoiden esittely	36
Kuvio 12: Idean kehittämistä Miellekartta-työkalun avulla	37
Kuvio 13: Miellekartta- ja aikajana-työkalujen avulla kehittämistä	38
Kuvio 14: Toisen työpajan lopuksi ideat esiteltiin aikajana-kanvasten avulla	39
Kuvio 15: Palvelumuotoilun hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä, SWOT-tilaus... 41	41
Kuvio 16: Introvertti-viestijäpersoona	46
Kuvio 17: Tarkkailija-viestijäpersoona	46
Kuvio 18: Käytäväkeskustelija-viestijäpersoona.....	47
Kuvio 19: Kriitikko-viestijäpersoona	48
Kuvio 20: Kiireinen-viestijäpersoona	48

Taulukot

Taulukko 1: Neljän eri liiketoimintalogiikan yhteenveto	18
Taulukko 2: Organisaatioviestinnän viisi tehtävää (mukaillen Åberg 2000, 100)	20
Taulukko 3: Perinteisen ja muotoiluajattelun erot (mukaillen Tschimmel 2012)	24
Taulukko 4: Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	25
Taulukko 5: Ensimmäisessä työpajassa parhaiksi äänestetyt alustavat ideat	49
Taulukko 6: Toisessa työpajassa luodut konseptit	51

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijahaastatteluiden haastattelurunko.....	77
Liite 2: Kirje luotaintutkimuksen osallistujille	78
Liite 3: Luotaintutkimuksen osallistujien haastattelurunko.....	79
Liite 4: Työpajojen palautekyselylomake	80

Liite 1: Asiantuntijahaastatteluiden haastattelurunko

Haastattelurunko: asiantuntijahaastattelut

Taustakysymykset

- **Kehittämistyön tausta ja aihe**
 - Työnimi: “Myötätuntoinen ja asiakaskeskeinen organisaatioviestinnän kehittämismalli”
 - Eteneminen
 - Pilottiorganisaatio
 - Haastattelumateriaalin hyödyntäminen
- **Haastateltavan tausta**
 - Voitko kertoa vähän omasta taustastasi?
 - Miten olet päätynyt työskentelemään palvelumuotoiluun ja/tai viestinnän kehittämisen pariin?

Palvelumuotoilu + viestinnän kehittäminen

- **Lähestymistavan yleisyys Suomessa?**
 - Tiedätkö hyviä caseja, jossa tätä olisi jo tehty? Oletko itse ollut tekemässä jotain tähän liittyvää?
- **Hyödyt ja mahdollisuudet?**
 - Mitä hyötyjä näet palvelumuotoilun menetelmien käyttämisessä viestinnän kehittämisessä?
- **Haasteet?**
- **Käytännön prosessi?**
 - Minkälaisia käytännön kokemuksia sinulla on palvelumuotoilun soveltamiseen viestinnän kehittämisessä?
 - Minkälaisella palvelumuotoilun prosessilla viestintää kannattaisi mielestäsi lähteä kehittämään?
- **Työkalut?**
 - Mitkä palvelumuotoilun työkalut sopisivat viestinnän kehittämisen eri vaiheisiin?
 - Mitä kannattaa ottaa huomioon työkalujen käyttämisessä?
 - Onko jotain menetelmiä/työkaluja, jotka eivät kehittämistyöhön sovellu?
- **Kehittäminen?**
 - Miten tätä lähestymistapaa tulisi lähteä viemään Suomessa eteenpäin?

Kuka olisi hyvä asiantuntija kertomaan tästä aiheesta lisää?

Liite 2: Kirje luotaintutkimuksen osallistujille

Hei,

Sinut on valittu osallistumaan Säteilyturvakeskuksen sisäisen tiedonkulun kartoitukseen. Osallistumalla pääset vaikuttamaan siihen, miten meillä tulevaisuudessa sisäisesti viestitään. Kiitos panoksestasi jo etukäteen!

Pitkän linjan viestintäammattilainen Elina Piskonen työstää sisäistä viestintäämme osana palvelumuotoilun opintojaan. Tässä opinnäyteprojektissa kokeillaan palvelumuotoilun eri menetelmiä sisäisen tiedonkulun toteuttamiseen ja parantamiseen hieman totutuista tavoista poiketen.

Tammikuussa 2018 toteutettava tutkimus koostuu kahdesta osasta:

1. WhatsApp-luotainviikko (9.1.-15.1.)
 - a. Osallistujat lähettävät esimerkiksi puhelimeen asennettavan WhatsApp-soveluksen kautta kuvia ja kommentteja sisäiseen tiedonkulkuun liittyvistä tilanteista. Luotainjakso kestää viisi arkipäivää.
2. Haastattelu
 - a. Luotainjakson päättymisen jälkeen osallistujat haastatellaan (n. 1h).

Elina tulee perehdyttämään ja tapaamaan luotaintutkimukseen osallistuvat henkilöt maanantaina 8.1. klo 13. Tuolloin myös sovitaan tarkempi haastattelu aika kanssasi.

Terveisin,

Leena Hietanen

Liite 3: Luotaintutkimuksen osallistujien haastattelurunko

Haastateltavan nimi:

Tehtävä:

Yksikkö:

Sukupuoli:

Ikä:

Luotaimen numero:

Luotainjakso

Mitä ajatuksia heräsi luotainjakson aikana?

Mikä toimi sisäisessä viestinnässä?

Mikä ei toiminut?

Oma rooli

Kenelle itse viestit sisäisesti?

Mistä asioista viestit pääasiassa?

Ketkä viestivät sinulle eniten?

Sisäisen viestinnän kanavat

Mitkä ovat mielestäsi parhaita sisäisen viestinnän välineitä?

Mitkä ovat mielestäsi huonoimpia sisäisen viestinnän välineitä?

Sisäisen viestinnän tahot

Mitä toivot näiltä eri tahoilta sisäisessä viestinnässä?

Kollegat

Esimies

Pääjohtaja

Muu johto

Viestintäyksikkö

Muut?

Uuden strategian viestintä

Miten toivot, että uudesta strategiasta ja sen etenemisestä viestitään sinulle?

Ideoita viestinnän toteutukseen?

Liite 4: Työpajojen palautekyselylomake

STUK - viestintätyöpajat 9.2. ja 12.2.																			
<p>Hei! Kiitos osallistumisestasi ja panoksestasi Säteilyturvakeskuksen viestintätyöpajoihin, joissa työstiin ideoita ja keinoja uuden strategian sisäiseen viestintään. Alla muutama kysymys päivän annista. Työpajat toteutettiin osana opinnäytetyöprojektiä ja palaute työpajoista on erittäin tärkeää.</p> <p>Kiitos palautteestasi jo etukäteen ja mukavaa vuoden jatkoa!</p> <p>Terveisin, Elina Piskonen 040 5955 271 elina.piskonen@gmail.com</p> <p>*Pakollinen</p> <p>Osallistuin seuraviin työpajoihin:</p> <p><input type="checkbox"/> Perjantai 9.2. iltapäivä</p> <p><input type="checkbox"/> Maanantai 12.2. aamupäivä</p> <p>Työpajoissa tavoitteena oli löytää uusia keinoja ja näkökulmia strategiaviestintään. Yleisarviosi työpajoista: *</p> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Ei lainkaan hyödyllinen</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Erittäin hyödyllinen</td></tr></tbody></table>							1	2	3	4	5		Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen
	1	2	3	4	5														
Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen													
Työpajoissa käytetyt työkalut ja menetelmät																			
Viestijäpersoonat																			
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Ei lainkaan hyödyllinen</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Erittäin hyödyllinen</td></tr></tbody></table>							1	2	3	4	5		Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen
	1	2	3	4	5														
Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen													
Perjantain ideointi (ympyrälle ensin persoonalle viestimisen haasteet, sitten ratkaisut ja konkreettiset toteutusideat)																			
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Ei lainkaan hyödyllinen</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Erittäin hyödyllinen</td></tr></tbody></table>							1	2	3	4	5		Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen
	1	2	3	4	5														
Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen													
Maanantain Mind Map																			
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Ei lainkaan hyödyllinen</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Erittäin hyödyllinen</td></tr></tbody></table>							1	2	3	4	5		Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen
	1	2	3	4	5														
Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen													
Maanantain kanvas (aikajana, vastuut, tarvittavat resurssit jne.)																			
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>Ei lainkaan hyödyllinen</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>Erittäin hyödyllinen</td></tr></tbody></table>							1	2	3	4	5		Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen
	1	2	3	4	5														
Ei lainkaan hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyödyllinen													
Avoin palaute																			
<p>Miten koit viestijäpersoonien pohjalta työskentelyn?</p> <p>Oma vastauksesi</p>																			
<p>Mikä toimi mielestäsi työpajoissa hyvin?</p> <p>Oma vastauksesi</p>																			
<p>Missä voisi parantaa?</p> <p>Oma vastauksesi</p>																			
<p>Muuta palautetta?</p> <p>Oma vastauksesi</p>																			